إدارة الأعمال بالفطرة

سبل إنشاء مشروع صغير وإدارته
وتنميته - فى أى ظروف اقتصادية !

ستيف جوترى

تصدير الكتاب بقلم : كين بلانشارد



المحتويات

تصدير

بقلم د. " كين بلانشارد "
الذى اشترك فى تأليف كتاب :
" The One Minute Manager, Raving fans, Gung Ho ! "
وكتاب : " The On- Time, On-Target Manager "

كم مرة سمعت العبارة التى تقول : " هذا كل ما فى الأمر " ؟ إن هذه الكلمات التى تستخدم بكثرة أكثر من غيرها فى قاموس اللغة يمكن أن تستخدم لوصف أى شيء بدءاً من ضرب كرة الجولف حتى تدخل فى الحفرة ، إلى مشاهدة طفل رضيع للمرة الأولى .

وعليك أن تواجه هذه الكلمات مرة أخرى لأنك لو كنت تملك مشروعاً صغيراً أو تخطط لذلك فى المستقبل ، **فهذا الكتاب " هو كل ما فى الأمر " بالنسبة للمشاريع الصغيرة .**

إن هذا الكتاب هو " خطاب " ملهم مثير للحماس والانتباه من صديقى وزميلى فى تأليف كتاب " The – on - Time, On-Target Manager " ستيف جوترى " ، وحتى هذا اليوم لم أر كتاباً واحداً يجمع كل هذه النصائح الخاصة بالأعمال مثل هذا الكتاب .

سوف يقوم " ستيف " بإرشادك عبر ست مراحل هى عمر أو " دورة حياة " المشروع من مرحلة الحلم مروراً بمرحلة النمو إلى نهاية مرحلة البيع .

ثم بعد ذلك سيقوم بتعليمك كيف تنشئ مؤسسة ناجحة متطورة بأن تستغل عوامل قوتك بدءاً بمهاراتك الشخصية وأهدافك ثم بالتركيز على موظفيك وعملائك ومستهلكيك . وسوف تصبح قادراً على إنشاء علاقات قوية وثابتة ومستمرة ، مكتشفاً بذلك كيف تتجنب المتاعب التى أدت إلى فشل عدد كبير من رجال الأعمال من قبلك .

وأخيراً فسوف يكشف لك " ستيف " الكثير من الأسرار لكى يساعدك على التغلب على " المعوقات الطبيعية " لأى مشروع ولقد لاحظت خلال قراءتى لهذا الكتاب أن شركتى قد واجهت معظم تلك التحديات وأنه قد كان علىّ أن أتصدى لها من أجل أن أتخطى العقبات والظروف المتقلبة فى اقتصادنا .

وخلاصة القول أنه ليس هناك نظريات محضة فى هذا الكتاب ولهذا لا يوجد به مكان للاحتمالات ، اتبع نصائح " ستيف " السديدة وسوف تحصل على مشروع ناجح وإذا تجاهلتها فسوف تصبح أحلامك وأمانيك مجرد سراب .

ولكن هناك جانب وبعد آخر فى هذا الكتاب قد فاجأنى تماماً ، وهو ذلك التأثير القوى والشخصى الواضح لقصة " ستيف " .

لقد خسر " ستيف " مشروعاً صغيراً ناجحاً . كان قد بناه من العدم بلا دعم سوى أحلامه ورغبته القوية ومبلغ قليل من المال . خسره لأنه فى مرحلة ما من الرحلة قد فقد وضوح الرؤية لهدفه الرئيسى . خسره لأنه انشغل بمؤشرات النجاح وليس عوامل النجاح ،

وهو يعترف بذلك بواقعية فى هذا الكتاب حتى لا يتهمنى أحد بإفشاء أسرار صديق .

وقد أدت نتائج بعض القرارات التى اتخذها إلى جانب تأثير بعض العوامل السلبية الأخرى التى سيخبرك عنها إلى فشل مشروعه .

ولعلك لاحظت أننى استخدمت مصطلح " فشل " وليس " إفلاس " .

وعلى الرغم من النصائح التى قدمها له مستشاروه الاقتصاديون ، فقد قرر " ستيف " أن يقوم بتسديد كل ديونه عن طريق إما الشيكات النقدية ، أو من خلال مقايضة تلك الديون ببعض أعماله الفنية والإبداعية . ولقد تطلب الأمر منه ثمانية أعوام حتى قام بسداد كل ديونه نهائياً (١٩٩٣ - ٢٠٠١) ولكنه فعلها فى النهاية !

ولكن كيف يشعر هو بذلك الإنجاز . " كان هذا هو القرار الوحيد الذى يمكن أن أتخذه " . هذا ما قاله لى ثم أضاف : " لقد كنت فى الماضى أشعر بالضيق إذا تأخر أحد عملائى عن سداد ديونه وأحياناً كانت تلك الديون بآلاف الدولارات ، ولذلك لا أريد أن أعرّض أى إنسان آخر لمثل تلك الحالة " .

ولكن ما هو شعور هؤلاء الدائنين السابقين تجاه ما فعله " ستيف " من إنجاز . إليك مثالاً على ذلك من خطاب لأحد الدائنين وتلقاه " ستيف " بعد أن أرسل له آخر دفعة من الدين القديم : " إننى أعتبر نفسى محظوظاً لأننى تعاملت مع إنسان له مثل أمانتك واستقامتك . ولقد تعاملت مع آلاف الناس منذ عام ١٩٦٥ وأستطيع أن أقول صدقاً إننى لا أعتقد أن أحداً منهم كان سيدفع فاتورة مضى عليها ست سنوات ، وبعد أن غادر الولاية

ولقد أعدت إلىّ ثقتى بالبشر ، وأنت فى نظرى فى مكانة أعلى من أى شخص آخر ربطتنى به أى علاقة عمل من قبل . وإذا عدت يوماً إلى مدينة " تورين " فمن فضلك اتصل بى لأننى يشرفنى أن أدعوك لتناول وجبة غداء " .

وخلال هذا الكتاب ، سوف يشاركك " ستيف " أكبر مواقف الفشل وكذلك أعظم الإنجازات فى حياته كرغبة أصيلة لمساعدتك على أن تصبح ناجحاً كما تتمنى وتأمل .

وعندما قرأت عن انتصاراته وانكساراته الكثيرة خطر لى أمر عجيب . إن أكبر فشل فى حياة " ستيف " هو نفسه أعظم إنجاز ، وقد يبدو ذلك الأمر متناقضاً ولكنه حقيقى للغاية . وقد صار واضحاً لى أن " ستيف " يملك صفتين يحسد عليهما وكلتاهما قادرة على أن تدفع أى رجل أعمال إلى النجاح وهما : " العناد " و " الأمانة " .

ويدور هذا الكتاب حول تلك الصفتين بشكل واضح وكامل .

قالت " هيلين كيلر " التى قهرت الإعاقة لكونها قد ولدت عمياء وصماء ، ذات مرة : " إن الشخصية لا يمكن أن تتطور فى اليسر والهدوء ، ولكن من خلال خوضها فى تجارب مؤلمة وتحمل المشقة ، حيث يمكن للروح أن تصل إلى الإلهام والطموح والنجاح " .

هذه الكلمات موضوعة فى إطار على مكتب " ستيف " ليس لمجرد معرفته بمعانيها ولكنه يؤمن بأنها تنطبق على حياته الشخصية تماماً .

والتحدى الذى أضعه أمامك هو أن تقرأ هذا الكتاب ؛ اقرأ كل صفحة فيه وتأمل فى معانى كل كلمة ، وتعلّم من كل جملة واعثر

على لب الحقيقة والنجاح فى كل فصل ، إن هذا الكتاب هو منحة قلبية من " ستيف " فتقبلها بكل امتنان !

ـ " كين بلانشارد "

" إيسكونديدو ـ كاليفورنيا "

يونيو ٢٠٠٥

تمهيد

فيما يتعلق بالأعمال فأنا أعتقد أنه توجد أربعة أنواع من الناس فقط :

١. هؤلاء الذين قد انشأوا مشروعهم الخاص . وهم أناس قد صدقوا أحلامهم وتعاملوا معها على أنها أمر واقع ولديهم عقلية عملية ورغبة فى أن يكونوا أسياد أنفسهم . وهم يريدون أن تكون لهم القدرة على التحكم فى مصائرهم .
٢. هؤلاء الذين يريدون أن يمتلكوا مشروعهم الخاص وأن يصبحوا أرباب عملهم ، ولكن طموحهم محدود أو يعوقه شيء يبدو لهم صعب التغلب عليه . ربما يعتقدون أنهم لا يمتلكون التمويل اللازم ، وربما يشعرون بالأمن والارتياح فى وظائفهم ولا يحتملون فكرة المخاطرة ، وربما أحلامهم ليس وراءها إرادة قوية أو أنهم ببساطة قد أعاقهم الخوف عن بلوغ مآربهم .
٣. هؤلاء الذين أقاموا شركات فيما مضى ولكنهم تعرضوا للفشل والخسارة ، ونهاية أى مشروع هو فى رأيى من أكثر الأشياء

إيلاماً على قلب مالكه . أنا أعرف ذلك لأننى قد جربته بنفسى .

٤. وهناك هؤلاء الذين ليس لديهم أى فكرة عما أتحدث عنه . وهم يريدون الأمان والاستقرار الذى يوفره عملهم لدى الآخرين (على الأقل من الناحية المادية) . إنهم لا يعرفون البهجة ولا السعادة التى تصاحب امتلاكك عملك الخاص . إنهم محدودو التفكير ؛ لأن أحلامهم محدودة .

ولعلك لاحظت أن هذا الكتاب قد كتب من أجل المجموعة الأولى من الناس ، ولكنه قد كتب أيضاً من أجل المجموعة الثانية لكى يساعدهم على اكتشاف احتمالات أن تملك عملاً خاصاً من منظور شخص كان يوماً ما فى ذلك الوضع .

وهو أيضاً قد كتب للمجموعة الثالثة لأنهم إن كانوا مازالوا يمتلكون العقلية التجارية فربما يفكرون بإنشاء مشروع جديد لمرة أخرى ، وهذا الكتاب سوف يساعدهم على أن يضعوا الخطوات الأساسية فى عين الاعتبار .

والمجموعة الرابعة ربما لن تقرأ هذا الكتاب أو حتى تسمع عنه . وذلك لأنهم لا يقضون أوقات فراغهم فى المكتبات العامة فى قسم الكتب التجارية ولا يهتمون بالموضوع من الأساس ، ولكن لو أنهم قرأوه فلعلهم يكتسبون رؤية واضحة عن تلك الصراعات التى يخوضها أصحاب الشركات التى يعملون بها ، وربما لاحظوا أن أصحاب العمل ليسوا فى ذلك الوضع الذى يحسدون عليه كما يعتقد بعضهم .

وللأسف فهناك مجموعة أخرى ربما لن ترى هذا الكتاب أبداً وهم طلاب كليات تجارة الأعمال أو من حصلوا على شهادات فى

علم تجارة الأعمال . أولئك العباقرة الذين لا يفهمون أبداً تلك المعارك الطاحنة التى يخوضها أى صاحب مشروع صغير . وهم غالباً ما يبحثون عن مستقبلهم المهنى فى إحدى المؤسسات الكبرى ولن يروا أبداً عالم الأعمال والمشروعات الصغيرة . وكم أتمنى أن يمنحوا هذا الكتاب فرصة لكى يزيد من معرفتهم لما نخوضه نحن الأشخاص " البعيدين عن تلك المؤسسات " .

وهذا الكتاب قد كُتب بوضوح من خلال منظور مالك مشروع صغير تقليدى ، ولقد ارتكبت أخطاء بما يكفى لكى أرى وكالة دعاية قد استمرت فى النجاح لمدة ٢٢ عاماً تذوق الفشل ، ولقد تعلمت أيضاً ما يكفى من المعلومات عن عالم المشاريع الصغيرة لكى أعيد صياغة أفكارى ومعارفى ومهاراتى لأضيف تصورًا جديدًا لمستقبلى .

ولكن ما الذى ستستفيده من هذا الكتاب ؟ لو أنك تخطط لبدء مشروع جديد فسوف يقودك الجزء الأول : " دورة حياة المشروع الصغيرة " خلال المراحل التى تبدأ من مرحلة البدء والتشغيل ثم النمو أو حتى إنهاء نشاط أى مشروع . إن كنت تملك مشروعاً بالفعل فعليك أن تبدأ القراءة من النقطة التى تصف وضع مشروعك فى اللحظة الراهنة ولكن ألق نظرة عامة على المراحل السابقة حتى لا تفوتك بعض المفاهيم المهمة مثل مبدأ : " الحاجة أمُّ الاختراع " أو " مذكرة التوقعات " على سبيل المثال .

والجزء الثانى " البناء على أصولك " سوف يساعدك على تفهم دورك وكذلك أدوار موظفيك وعملائك ومموليك وكيف أن كل هذه الأدوار تجتمع لكى تشكل مشروعاً ناجحاً . سوف تجد أفكاراً جيدة تساعدك على الاستفادة القصوى من موظفيك وعلى تقوية علاقتك مع المستهلكين ، وهناك أسلوب ثابت ومؤكد للتصرف فى

أموالك وسوف أقدم لك أسباباً كثيرة لتعلم أن مجتمعك هو جزء من الأصول التى تملكها وكيف أن عليك أن تقوم بدورك لتجعل منه مكاناً أفضل (أعتذر إن بدا ذلك على شكل خطبة سياسية) .

والجزء الثالث : التغلب على المعوقات الطبيعية ، سوف يساعدك على معرفة كيفية التخلص من تلك المخاطر التى قد تقلق راحتك وشعورك بالأمن . وسوف تكتشف الطرق الواضحة للسيطرة على العمل والعاملين والأخطاء والإهمال والديون إلى نهاية تلك القائمة من التحديات .

ولو أن هناك ذرة واحدة من الحكمة فى هذا الكتاب تساعد مشروعك أو مشروعك المستقبلى لكى يزدهر فسوف أشعر أننى قد فعلت شيئاً مثمراً .

المقدمة

لو أن لدىّ القدرة على الرجوع بالزمن إلى الوراء فإننى أؤكد لك أنى لن أفعل ذلك لأننى لا أريد أن أعيش سنة ١٩٩٣ مرة أخرى حتى لو كنت أملك القدرة على تغيير كل الأحداث التى مررت بها .

لقد كان عاماً من الجحيم بالنسبة لى . وكان سوء الطالع يتحكم فى مجريات حياتى ولو أن هناك فرصة لكى يزداد الوضع سوءا فقد ازداد وليس مجرد زيادة بسيطة ولكن زيادة كبيرة .

كان عام ١٩٩٣ مريعاً للغاية لدرجة أنه فى أوائل ديسمبر وبينما كانت زوجتى تتسوق فى أحد المحال لمحت إحدى أدوات زينة عيد الميلاد التى شدت انتباهها للغاية . كانت عبارة عن دمية صغيرة لحيوان قبيح تحمل رقم ٩٣ والأمر الذى شد انتباهها أن رقم ٩٣ هذا كان يشير فى نفس الوقت إلى درجة الحرارة المرتفعة التى كنا نمر بها فى تلك الفترة على غير المتوقع . ولهذا اعتقدت زوجتى أن هذه الهدية ستكون أنسب شىء يعبر عن تلك السنة العصيبة . اشترت زوجتى الهدية وأحضرتها إلى المنزل

(بوسعنا أن نتذكر ذلك اليوم ونضحك ولكن فى تلك الأوقات كان الأمر مثيراً للسخرية بشكل مرير) .

بينما أحكى لك قصة حياتي قد ترى أن بعض أجزائها تدعو للفخر إلا أن هذا ليس مقصوداً بل المقصود هو أن تتعرف على التجارب التى مررت بها لكى تستفيد بها فى حياتك .

نعم لقد استثمرت اثنتى وعشرين سنة من عمرى فى بناء وكالة إعلانات ودعاية مصورة ناجحة فى " بلومينجتون " بولاية " مينسوتا " إحدى ضواحى مدينة " مينيا بوليس " . ولقد كان لدىّ عشرة من الموظفين الذين أنتجوا كمية من الأعمال المبدعة لعملاء مثل " ورنر بروس " للإنتاج السينمائى أو لتوزيعها على شركات ، مثل : " هاربر سان فرانسيسكو " أو " برودينشيال ريالتى ، نيوتيك " . " يونيتد بروبريتى " أو من أجل النشر بشكل عام .

ولقد قمت مع فرق عمل شركتي بإطلاق حملات دعاية خاصة لأكثر من اثنين وعشرين فيلماً سينمائياً لإنتاج أفلام مثل :
، Chariots fire, Pale Rider, The Hiding Place, The Prodigal Joni
وقد ساعدنا فى إنتاج عدد من الكتب الناجحة لعدة مؤلفين مثل " زيج زيجلر " ود. " دينيس وايتلى " مادلين لينيجل " ود. " روبرت شولر " . ولقد فزنا بالكثير من الجوائز المحلية والعالمية فى المسابقات والمنافسات الدعائية المختلفة بما فيها جائزتان من المؤتمر الدولى للدعاية بمدينة " نيويورك " . كما أطلقت علينا غرفة " بلومينجتون " التجارية لقب " أفضل شركة صغيرة لعام ١٩٩١ " وقد تم ذلك فى حفل غداء حضره الكثير من قادة المؤسسات الكبرى كما صاحب الاحتفال تسليم شهادة تقدير وقعها وسلمها حاكم ولاية " مينسوتا " بنفسه .

نعم سيدى القارئ لقد كنا ناجحين بكل ما تحمله هـذه الكلمـة من معان ولقد كنت مستمتعاً بذلك النجاح للغاية .

وكما هو متوقع فقد قررت أن أستثمر كمية كـبيرة مـن أرباحنـا فى الاستمتاع بالرفاهية التى حلمت بها طيلة عمرى .

كانت السيارات دائماً ما تتصدر قائمة الكماليـات التـى حلمـت يوماً بحيازتها ولذلك فقد بدأت فى اقتنائها .

وفـى عـام ١٩٩٣ كـان عنـدى خمـس سـيارات مختلفـة سـيارة إيطالية رياضية مكشـوفة ، شـاحنة صـغيرة للإنتـاج السـينمائى ، وسيارة ألمانية تعمل بنظام الجر الأمامى من أجل أيام الشـتاء التـى تغمرها الثلوج . وبالطبع كان لابد من وجود سيارة مرسيدس سيدان من الفئة الخامسة مزودة بمقاعد جلدية أنيقة وعجلات متينة ونظام صوتى رائع إلى جانب علامة مرسيدس مطليـة بالـذهب وموضـوعه فوق مقدمة السيارة .

وهكـذا يصـل المجمـوع إلى أربـع ، ولكـن مـاذا عـن الخامسـة حسناً ، لرغبتى فى حسن استضـافة عمـلاء الشـركة كنـت أتصـل بمركز خدمة " كاديلاك سيدان " وأستأجر سـيارة ليمـوزين فـاخرة بالإضافة إلى سائق يرتدى بدلة رسمية . وإذ تنطلق بنـا السـيارة إلى واحد من المطـاعم أو النـوادى الفـاخرة فـى المدينـة . كنـا نسـتمتع بمشاهدة شريط فيديو على جهاز التلفـاز بالسـيارة ، والاسـتماع إلى الموسيقى أو الاتصال تليفونياً بالمطعم أو النادى لكى نؤكد الحجز أو حتى الدردشـة بينـى وبـين السـائق عـن طريـق التليفـون الـداخلى (أتمنى أن تعلم أننى أرى هذه الأشياء تافهة الآن ولكـن فـى هـذا الوقت كان رأسى ممتلئاً بتلك الأفكار السخيفة) .

إذا كنت تخمن أن الأمر لم يتوقف عند هذا الحـد فيمكننـى أن أخبرك أن تخمينك صحيح وبنسبة ١٠٠٪ .

" سيكون امتلاك قارب شيئاً جيداً " . هكذا قلت لنفسي . ولذلك اشتريت قارباً : أو لأكون دقيقاً اشتريت أربعة قوارب ولم تكن مجرد قوارب رخيصة للصيد مصنوعة من الألومنيوم وإنما بدأت بقارب طوله ١٥ قدماً وبقوة ٧٥ حصاناً ومزود بمحرك خارجي ثم انتقلت بسرعة إلى قارب طوله ٢٢ قدماً وله قمرة داخلية وخارجية ثم إلى آخر طوله ٢٦ قدماً ومزود بمطبخ كامل وقمرتين داخليتين وحمام به دش ، وأخيراً جاء قارب آخر بطول ٣٠ قدماً بقمرتين للقيادة ومحركين وحجرة مراقبة كنت أنظر منها على منطقة نفوذى أى بحيرة " مينتونكا " الرائعة . كنت أبدل قاربى كل بضع سنوات بآخر أكبر وأفضل .

كنت أستضيف عملائى الحاليين فى أحد المطاعم الفخمة ذات الواجهات المائية وكنت أصطحبهم فى جولات بحرية رائعة . وكان الجانب الإيجابى فى استضافة العملاء الجدد على متن قاربى هو أننى بذلك استطعت أن أجمع بضعة ملايين من الدولارات على شكل تعاقدات جديدة .

هل يمكن أن تخمن ما هو الشيء التالى على لائحة الرفاهية ؟ نعم ، ذلك صحيح إنها طائرة . ولقد كنت لسنوات طويلة مولعاً بالطيران وأخيراً أصبح لدىّ ما يكفى من المال لأخذ دروس فى قيادة الطائرات ، ولقد تعلمت كيف أطير فى طائرتى الأولى ثم تلقيت رخصة طيران عندما امتلكت طائرتى الثانية .

وكانت طائرة صغيرة ذات أداء مرتفع وبها كل الكماليات التى أردتها يوماً من أجهزة اتصال موجية ورقمية ، وجهاز راديو ونظام ملاحة جوية من طراز " سي " وهو ما كان يستعمل قبل اختراع نظام الملاحة " جى بى إس " وطيار أوتوماتيكى وجهاز مراقبة العواصف الرعدية وأجهزة قياس المسافات الجوية . باختصار

كانت حلم أى طيار . وبينما كنت أطير إلى مناطق أعمالى كنت أستمتع بالإنصات إلى الموسيقى على الأقراص المضغوطة المتصلة بنظام الصوت الرقمى فى الطائرة وذلك عبر سماعة الأذن .

" يالها من حياة رائعة " كنت أعتقد ذلك ولم أكن ألاحظ كم قصيرة هى تلك الحياة .

وكنت إذا أردت شراء جهاز تليفزيون جديد أختار واحداً بشاشة ٥٠ بوصة أو جهاز عرض سينمائى تقدر حجم الصورة المعروضة عليه بمائة بوصة ، حيث يكون قادراً على عرض أفلام سينمائية على شاشة متحركة يمكنك أن ترفعها وتخفضها بضغطة زر . وإذا كانت لدىّ نية لشراء جهاز تسجيل صوتى فلابد أن يكون أحدث طراز وذا إمكانات رائعة . وإذا ذهبت لشراء أريكة للمكتب أو البيت فلابد من اختيار واحدة مكسوة بالجلد الإيطالى الفاخر ، وكانت كل أغلفة أجهزة الكمبيوتر أو حقائب الرحلات مصنوعة فى أفضل الشركات مثل " هارتمان " زيرو هاليبرتون " أو " تومى " وكانت أقلامى من ماركات " كونت بلاك " أو " ووترمان " العالمية وكانت كل كاميرا تصوير جديدة أشتريها يجب أن تكون من صناعة " هاسيل بلاد " أو أفخر ما تقدمه " كانون " أو أحدث طراز لدى شركة " سونى " فى الأسواق .

ولقد كنت أقضى إجازاتى مع زوجتى وأولادى فى " هاواى " أو المكسيك " ، " أو فى أوربا " وجزر " البهاماز " أو فى مدينة " ديزنى لاند " الترفيهية . ولقد أبحرت أنا وزوجتى " كارلا " فى رحلات بحرية فى بحر " الكاريبى " خمس مرات مختلفة فى خمس رحلات مختلفة . ولقد لعبت الجولف مع أكبر مديرى المؤسسات ، فى أفضل النوادى الرياضية الخاصة ، وتناولت

العشاء بصحبة أعضاء مجلس الشيوخ ومجلس النواب وحكام الولايات .

حياة رائعة . أليس كذلك ؟

ليس تماماً .

لقد أصبحت متعلقاً فقط بالجانب المادى فى سعيى نحو العمل والنجاح والحياة بشكل عام حتى لم يعد شيء آخر يهمنى ، وكل الأشياء التى أخبرتك عنها تعبر عن حقيقة واحدة فقط : وهى أننى قد فقدت الرؤية فيما يتعلق بأولويات الحياة .

لقد بدأ كل شيء فى الانهيار من حولى فى بداية عام : ١٩٩٢ واستمر حتى عام ١٩٩٣ حتى إن صوت الفشل كان يصم الآذان .

وبدأت تقع أحداث بدت كما لو أنه من المستحيل السيطرة عليها وكان علىّ أن أشاهد عملى وحياتى ينهاران أمام عينى .

كانت أمتنا فى مرحلة إعادة التكوين ولذلك كان على غالبية عملائنا الحد من ميزانياتهم الدعائية بشكل كبير .

ولقد قرر العديد من عملائنا الاستفادة من الثورة التى حدثت فى تصميمات الجرافيك التى جلبتها كمبيوترات " ماكنتوش " وبرامج التصميمات مثل " أدوب " و " ألدوس " . لقد قرروا أن يقوموا بتصميم دعاياتهم وإعلاناتهم بأنفسهم وبذلك لم يعد لنا مكان فى الصورة .

كأن أحد عملائنا يعمل فى المجال الطبى والدواء تم إخطاره فجأة بأن منتجاته الرئيسية سوف تمنع من الأسواق فى التو . وحيث إنه لا يوجد منتج فلا يوجد داع للدعاية .

وكذلك فإن اثنين من موظفى شركتى قد قررا وضع خطة سرية لإنشاء وكالة دعاية منافسة خاصة بهما . مسلحين بقائمة كاملة بأسماء عملاء الوكالة ومعلومات عن أصول الشركة إلى جانب نظام

الأسعار والطرق التنظيمية وكذلك خطابات دعاية مصممة على كمبيوترات الشركة بعد ساعات العمل الرسمية ، ولقد استطاعا بسهولة ترك الشركة آخذين معهما بعض التعاقدات المهمة التى كانا يعملان منذ فترة على توثيق علاقاتهما بأصحابها . وكل هذا فى مخالفة صريحة لبنود عقودهما مع الوكالة التى تنص على ضرورة عدم منافسة الوكالة أو إفشاء أسرارها وهى عقود يوقعها كل موظف بمحض إرادته عند التحاقه بالشركة .

ونظراً لأن إنفاقى كان عالياً للغاية وذلك لضخامة مكتبى أو السيارات الفارهة الكثيرة والطائرة السريعة والقارب الضخم وكذلك للمعدات الحديثة التى ما كنت لتجدها فى أى شركة فى حجم شركتنا ، بالإضافة إلى خسارة بعض العملاء المهمين ، لم أكن بعيداً عن عجز شهرى يتعدى ٥٠,٠٠٠ دولار . وقد بدأت الخسائر فى بداية أبريل ١٩٩٢ ثم استمرت على هذا المعدل أو يزيد خلال يوليو ١٩٩٣ . يا للهول !

كم أتمنى أن أخبرك أن كل الكوارث فى هذا الوقت كانت تتعلق بالعمل .

ولكن انتظر هناك المزيد .

لم تكن الأمور على خير ما يرام فى حياتى الخاصة أيضاً .

أصاب البرق منزلى . ولست أمزح فى ذلك . لقد اشتعلت النيران فى بعض أسلاك الكهرباء الموصلة إلى المنزل ولكنها ولحسن الظن خمدت من نفسها ، ومع ذلك كان علىّ نزع الطلاء عن الحائط وإعادة توصيل الأسلاك الكهربية مرة أخرى مما كلفنى بضع المئات من الدولارات .

ثم هاجم نمل عملاق منزلنا ، ولست أمزح فى هذا أيضاً وكانت الخسائر تزيد على ٧٠٠٠ دولار .

وفى يوم ما كانت ابنتنا الصغرى " كالا " تزور مكتبى فتعثرت وسقطت على حافة حادة وأصيبت بكسر فى عظمة الفخذ ، وما هى الخسائر ؟ الكثير من الآلام والكثير من الدموع والكثير من فواتير العلاج إلى جانب كرسى مطاط بمبلغ ٣٠ دولاراً كانت تجلس عليه لأسابيع طويلة .

فى يوليو ١٩٩٣ كانت الحادثة الأليمة حيث كانت زوجتى " كارلا " ومعها ابنتى " كالا " تركبان سيارتنا عائدتين إلى المنزل فى جو عاصف مصحوب بأمطار شديدة ، عندما صدمتهما سيارة أخرى دافعة إياهما خارج الطريق إلى حفرة تملؤها مياه المطر . والخسائر ؟ حسناً ، لقد دُمرت السيارة تماماً وكادت زوجتى وابنتى أن تلقيا حتفهما بكل سهولة ولكن لحسن الحظ فقد نجوتا من الحادث .

واستعان رجال الطوارئ بالمستشفى بشفاطات خاصة تشبه المكنسة الكهربائية لنزع الزجاج المكسور من جسد زوجتى ، فى حين لم تعان ابنتى من أى إصابات خطيرة .

ولكن أظن أن بإمكانك أن تتصور مدى الألم الذى أحسسته بعد أسبوعين من ذلك عندما شاهدت زوجتى " كارلا " تتحرك حول المكتب فى كرسيها المتحرك بعد أن كسرت ساقها ، وتقوم بتعليق لافتات الأسعار على قطع الأثاث التى اضطررنا إلى بيعها (ربما بثمن أقل من المبلغ المتبقى لسداد أقساطها من أجل أن نسدد ديوننا المتراكمة) .

ولكن أسوأ الأخبار سيحدث بعد ذلك ، وذلك أن أبى الذى لم يذهب إلى طبيب فى حياته مرض بمرض سرطان القولون الذى كان فى مرحلة متقدمة أيضاً ، وكان علىّ أن أوقف نشاط وكالة الإعلان وأن أقبل وظيفة مدير تسويق لدى واحد من عملائى السابقين حتى

أستطيع العمل على بعد ميلين فقط من المستشفى حيث يعالج أبى لكى أستطيع زيارته كل يوم حيث خضع لأربع عمليات حرجة ، وحتى أكون بجانب أمى عند وفاته .

عجيب كيف تصبح الكماليات والسيارات والأموال والسلطة والمظهر غير ذات قيمة عندما تكون زوجة المرء وابنته معلقتين بخيط رفيع بين الحياة والموت فى حادثة ، أو أن أحد أبوى الإنسان يواجه مرض الموت . لا ليس عجيباً بل هو موقظ فى حقيقة الأمر .

ولكن ما هو الهدف من كل ذلك ؟ شيء بسيط للغاية . الهدف هو تقديم هذا الكتاب . إن هدفى هو أن أساعدك كى تبدأ مشروعك الذى تحلم به ؛ وأن تنميه وتقوده إلى النجاح . أن تتجنب الخيارات السيئة ، وأن تضاعف من حجم أصولك ، وأن تخفض من مخاطرك ، وأن تؤمن نجاحك على المدى البعيد ، وأن تضع أولوياتك نصب عينيك دائماً .

أريد أن أعطيك المبادئ المنطقية للأعمال كما تعلمتها أنا بالطريقة الصعبة حتى لا تضطر لتعلمها بنفسك .

لقد تعلمت أن خدمة المستهلكين هى أهم من خدمة نفسك . ولكنى تعلمت هذا الدرس بالطريقة الأصعب .

ولقد تعلمت بالطريقة الصعبة أنه من السهل أن تخسر عميلاً من أن تحتفظ بعميل أو أن تكسب عميلاً جديداً وأنه من الأفضل أن تركز على احتياجاتهم . بدلاً من أن تركز على السيارات والطائرات والقوارب .

ولقد تعلمت أنه بمنحك السلطات لفريق العمل لديك فأنت تمنح عملك القدرة على الاستمرار .

ولقد تعلمت أن هناك قوانين لا يمكن معارضتها يطبقها كل رجال الأعمال الناجحين ، وأنه من الأفضل لى أن أفهمها وأتعامل معها .

ولقد تعلمت أنه من الأفضل أن أضع فَرِقاً للدعم حتى قبل أن أحتاج إليهم .

ولقد تعلمت أن علاقات المحبة والتفاهم مع عائلتك وأصدقائك تعطيك إحساساً بالرضا أكثر مما تعطيه لك رائحة المقاعد الجلدية فى سيارتك الفخمة ، أو الصورة السينمائية الجذابة للتليفزيون عرض ٦٤ بوصة ، أو غرفة القيادة الفخمة بقارب طوله ٧٨ قدماً . وأن الأشياء لا تقدر بثمنها فقط .

ولقد تعلمت أن " الإيمان " مهما تعددت صوره بالنسبة لك " كالثقة بالنفس " أو " العقيدة " أو تمثل فى : " أمل " أو " دافع " أو " رغبة " أو " حلم " هو ما يلزمك إن كنت تتوقع أن يكون لديك فرصة فى تحدى الأزمات وأن تنجو من متاعب الزمن .

وكم يسعدنى أن تعطينى الفرصة أن أشاركك ما تعلمته حتى يمكنك أن تضيف إليه من خبراتك الشخصية ومعرفتك من أجل أن تحقق أحلامك .

وكذلك يسعدنى أيضاً أن أخبرك أنه على قدر سوء عام ٩٣ وبشاعته فالحياة أفضل الآن . فقد تعافينا أنا وزوجتى " كارلا " من الماضى ، ولدينا تطلع إيجابى نحو المستقبل ، بل إننا فى الواقع نعيش ذلك المستقبل المشرق من الآن .

الجزء الأول

دورة حياة المشروع الصغير

حقائق جديدة

نحن نعيش فى حقبة اقتصادية لم نشهدها أو تناولها عالمنا من قبل . والمصطلح الذى يصف تلك الحقبة هو مصطلح " الاقتصاد العالمى " والصناعات التى كانت فى الحاضر حكراً على الولايات المتحدة أخذت فى التحول إلى الخارج شيئاً فشيئاً . وحتى تلك الماركات الأمريكية الشهيرة مثل : " ليفى شتراوس جينز " أرغمت هى الأخرى على الانضمام إلى الصناعات المهاجرة . فصناعة الملابس والأجهزة الالكترونية والألعاب وحتى الكتب المطبوعة تحمل ملصقات أجنبية بشكل متزايد . وعلى الرغم من أن الشركات الأمريكية ، مازالت تصمم وتبتكر نصيبها من المنتجات الجديدة ولكن تلك المنتجات تجمع وتصنع فى أماكن أخرى مما أصبح خطراً على أن يفقد الكثير من عمالنا خاصة المهرة ، منهم . والكثير منا والذين لاحظوا منذ زمن بعيد وتقبلوا حقيقة المنتجات المستوردة من الخارج قد أصبحت أمراً واقعاً لم يكونوا يتصورون أن تصبح نشاطات مثل خدمة العملاء والدعم الفنى والتسويق الخارجى

والداخلى للشركات الأمريكية تتم بأماكن كالهند والفلبين وتايلاند مما يمثل خسارة أخرى فى سوق العمل لصالح العمالة الرخيصة .

وحتى الأنظمة المالية هى الأخرى فإنها تعانى أشد المعاناة فدول أوروبا القوية ، قد وضعت معايير ثابتة لعملتهم الموحدة اليورو للمنافسة بشكل عملى مع الدولار الأمريكى والتغيرات فى العملة محتملة فى المستقبل . والارتفاع والانخفاض فى مخزون السلع الأجنبية ومعدلات تبادلها تخلق موجات مؤثرة بشكل متزايد على تجارة الولايات المتحدة واقتصادها .

والحكومات تحاول التحكم فى الاقتصاد عن طريق التحكم فى تدفق الموارد الطبيعية كالبترول والحديد وحتى القهوة ـ أو عن طريق إصدار تعريفات جمركية للتقليل من المنافسة والحد من الواردات وفى نفس الوقت تحاول الحكومات الحد من عجز الميزانيات والمصروفات ، مما يؤدى إلى زيادة الأعباء على مواطنيها فى المستقبل .

وفى الوقت الذى تقوم فيه الشركات الكبرى بنقل منتجاتها وخدمات العملاء إلى دول مثل الهند من أجل المزيد من التميز الاقتصادى فإن عدداً لا يحصى من الشركات الصغيرة فى الولايات المتحدة لا تملك حتى ثمن تذكرة الرحلة إلى الهند لاكتشاف تلك المزايا والاحتمالات ، وكما أنا متأكد أنك قد لاحظت أن كل هذا ما هو إلا مقدمة بسيطة للبيئة الاقتصادية المحيطة بك ، والتى تعمل من خلالها أو تأمل فى أن تنشئ بها شركتك الصغيرة فى يوم من الأيام .

والخبر الجيد أنه يوجد مكان فى هذا العالم تستطيع أن تنشئ فيه مشروعك الصغير وأن تشاهد مراحل ازدهاره !

وهدفى من خلال صفحات هذا الكتاب هو أن أعطيك دافعاً لكى تحلم وتأمل وتطبق الأساسيات (البديهية التجارية) على كل جانب من جوانب مشروعك ، وكذلك لكى تتغلب على الأخطار والتحديات التى ستواجهها بدون شك .

ولقد سمعت أنهم يصفون الأعمال الصغيرة بأنها مثل " لعبة الأفعوانية فى الملاهى " حيث تجمع ما بين الإثارة والرعب وقد يكون المشروع الصغير مبهجاً فى بعض الأحيان ولكنه فى غالب الوقت سيكون مرعباً بشكل لا يمكن إنكاره .

والآن أنا أدعوك إلى أن تتبعنى خلال المراحل المتعددة لدورة حياة المشروع الاقتصادى . وأن تتعلم من القرارات السليمة التى اتخذتها وكذلك الأخطاء الكثيرة التى ارتكبتها حتى تصبح أكثر قوة وأكثر تركيزاً وأكثر نجاحاً . اكتشف كيف تحوز النصر مهما كانت التغيرات التى يفرضها عليك النظام الاقتصادى العالمى عليك .

ابدأ معى من النقطة التى بدأنا عندها جميعاً مشروعنا ـ ابدأ من نقطة الصفر .

١

مرحلة الحلم

كل منا لديه أحلامه ـ حتى وإن لم يعلم ما هى ، وربما نحن نولد بهذه الأحلام .

وتبدأ الأحلام بسن الخامسة ، وأحياناً قبل ذلك ... وربما تتأخر قليلاً .

عندما كنت طفلاً كان كل الأطفال فى سنى يحلمون بأن يكونوا رعاة بقر كما فى الأفلام ، أو رجال إطفاء أو رجال شرطة . وكانت الفتيات يحلمن بأن يكن ممرضات ، أو مدرسات بمدرسة أو سكرتيرات أو إخصائيات تجميل أو ربات بيوت ، ولعلك تتعجب من ذلك ولكن عليك أن تدرك أن ذلك كان فى الخمسينات . لم نكن نعلم أن الفتيات سوف يصبحن رائدات فضاء وكيميائيات ومقدمات برامج أخبار أو عضوات فى مجلس الشيوخ .

في سن الحادية عشرة كان حلمى هو " أنيتا فونشيلو " تلك السمراء الجميلة على غلاف مجلة " ميكى ماوس " والتى كانت ابتسامتها تخطف قلوب كل الصبية فى أمريكا فى هذا الوقت .

فى سن الرابعة عشرة تحولت أحلامى إلى الإذاعة . ولذلك قمت وصديقى " جاك " بإنشاء أول محطة إذاعة غير قانونية خاصة بنا فى مدينتنا الصغيرة بولاية " مينسوتا " ، وسارت الأمور على ما يرام حتى علمت الحكومة الفيدرالية أو بالأحرى مكتب المراقبة الإذاعية عن محطتنا الإذاعية وقطعت مسافة ١٣٠ ميلاً من سانت بول إلى " ماونتين ليك " لكى توقف نشاط المحطة تماماً وإلى الأبد .

وبإصرار قررت أن أذاكر لكى أنجح فى اختبار هيئة الرقابة على الإذاعة لكى أحصل على رخصة لمزاولة عمل فى الإذاعة بشكل قانونى . وقد كان لى ما أردت وبالفعل حصلت على وظيفة منسق موسيقى فى إحدى المحطات الإذاعية وأنا فى السادسة عشرة .

وكجزء من عملى كنت مسئولاً عن كتابة إعلانات لرعاة المحطة وهذا ما أشعل فتيل حلم جديد . وفى سن الثامنة عشرة قررت الدراسة بجامعة " مينسوتا " والحصول على دبلومة مزدوجة فى الدعاية والإنتاج الإذاعى .

وأثناء دراستى بالجامعة انتابنى حلم شخصى جديد حيث قررت أن أصبح غنياً .

ولكن كانت هناك عقبة وحيدة وهى أننى قد نشأت فى أسرة فقيرة تسكن مزرعة فى الجنوب الغربى من مينسوتا أنا لم أر ما هو الغنى فى حياتى ناهيك عن الشعور به ولكنى قررت أن الأمر يستحق المحاولة .

ولأننى شخص معطاء بطبعى فإننى كنت أعلم أننى لا أريد المال لنفسى فقط ولا لرغباتى الأنانية ولكن أردته من أجل الآخرين الذين بإمكانى أن أوفر لهم فرصاً أفضل فى الحياة . أردته من أجل عائلتى وللأعمال الخيرية وللجوعى من بلدان العالم الثالث والذين كانت تخبرنى عنهم أمى كلما رفضت أن أغسل الأطباق . ولحسن الحظ كنت قد تعلمت شيئاً هاماً من أبى وجدى ومن كل آباء أصدقائى فى المدرسة الثانوية الذين كانوا يعملون فى وظائف مختلفة أنه لا يمكنك أن تصبح غنياً فى أغلب الأحيان لمجرد كونك تعمل موظفاً عند الآخرين .

بعد دراسة الموضوع بشكل جيد وجدت أن هناك ثمانى طرق فقط يمكنك أن تحقق بها ثروة طائلة :

١. يمكنك الفوز فى مسابقة أو شراء ورق اليانصيب وكلما كانت الجائزة أكبر ، كان ذلك أفضل !
٢. ابتكر فكرة عبقرية سريعة الانتشار مثل : مطاعم " مكدونالدز للوجبات السريعة " .
٣. اختراع شيء يحتاجه الناس وكلما كان ضرورياً كان ذلك أفضل (ولقد سمعت أن الشخص الذى اخترع رباط الأحذية تقاعد عن العمل وأصبح غنياً للغاية) .
٤. عليك أن تصبح نجماً سينمائياً أو إذاعياً أو لاعباً رياضياً مشهوراً .
٥. استثمر أموالك فى البورصة أو العقارات أو الأراضى ولكن عندما تكون تلك الاستثمارات مضمونة النجاح وتزداد قيمتها مع مرور الوقت .
٦. أن يكون لك قريب من عائلتك غنى وترث كل أمواله .

٧. إبداع أو تأليف عمل أدبى أو موسيقى أو مسرحية أو مسلسل تليفزيونى أو إذاعى أو فيلم سينمائى أو برنامج للتليفزيون واحرص على أن تحوز حقوق الملكية الفكرية . (فالمؤلف المسرحى " نيل سيمون " يربح مالاً كلما صعد ممثل على خشبة مسرح فى أى بلد فى العالم لكى يمثل دوراً فى إحدى مسرحياته) .
٨. ابدأ مشروعاً خاصاً أو شركة ووفر له طاقة كبيرة واحرص على أن يكبر وينمو .

أفكار عظيمة جميعها ولكن بالبحث والدراسة استبعدت الست الأولى منها .

ففرص فوزى بإحدى المسابقات أو اليانصيب تكاد تكون معدومة على الرغم من الدعاية التى تقول : " لابد أن شخصاً ما سيربح الجائزة ، فلماذا لا تكون أنت الرابح ؟ "

ماذا عن بقية الطرق ؟

أنا لست " راى كروك " مخترع " ماكدونالدز " . ولا أظن أن العالم يحتاج إلى سلسلة مطاعم وجبات سريعة أخرى : (مع أننى أرى أنه لو كان هناك مطاعم أسماك فى مدينتنا لكنت أحد المترددين عليها بالتأكيد !) .

وأنا لا أملك عقلاً ميكانيكياً بطبعى فمحاولة اختراع شىء جديد سيكون عملاً لا طائل من ورائه .

أنا لا أستطيع الغناء أو التمثيل أو حتى الرقص وكنت دائماً آتى فى مرتبة متأخراً فى أى مسابقة رياضية بالمدرسة (حتى الآن مازلت أذكر تلك المشاحنات بين قائدى الفريق فى المدرسة على من

يراقب لاعبى الفريق الآخر إلى آخر ذلك اللغو فى الصف الأول الإعدادى) .

وكانت فكرة الاستثمار في البورصة تبدو جيدة ولكن بعد فترة من بعض الاستثمارات الفاشلة تبين أنها كانت فكرة غير مضمونة ، فجميع الشركات التى استثمرت أموالى فيها قد أفلست لسبب أو لآخر (ولا أظن أنك سمعت عن شركة " نيو وورلد " للكمبيوتر " أو " ماتريكس " للعقارات !) .

تبدو فكرة الميراث شيقة ولكن لا أعتقد أن هناك فرداً غنياً واحداً فى أسرتنا أو حتى فى أصدقائنا . (كان لى صديق من سنى وكان دائماً ما يصادق العجائز لعلهم يشملونه فى وصيتهم ، وقد تبدو فكرة وضيعة ولكن دعنى أؤكد لك أنها لم تنجح حتى الآن) .

أما بالنسبة للعمل الأدبى فلقد كتبت مسرحيتين ولم تنشر أى منهما حتى الآن (ربما إذا اشتريت أنت نسخة من هذا الكتاب واشترى كل من تعرفه نسخة ثم اشترى كل معارف كل فرد من معارفك نسخة فقد يفلح هذا الموضوع .) وهكذا يبدو واضحاً أن الاختيار الأسلم لنا جميعاً من الكادحين المثابرين هو أن ننشئ عملاً خاصاً ثم نتعهده بالعناية حتى ينمو ويزدهر .

ولسنوات طويلة وبينما نتحدث أنا وزوجتى " كارلا " فى نهاية يوم طويل ونحن مازلنا بالمكتب أو فى الطريق إلى البيت وإذا بها تسألنى ضاحكة : " هل أصبحنا أغنياء بعد ؟ "

وحتى الآن لا تزال الإجابة (لا) على الأقل فيما يخص الغنى المادى ولكن أنا ، و " كارلا " فى وضع أفضل بكثير من ذلك الذى بدأنا عنده منذ ثلاثين عاماً أو يزيد ، نعم أنا فى وضع أفضل بكثير من ذلك المنزل الخشبى الصغير ذى الأرضية الرطبة وجوانبه

المتهالكة فى تلك القرية حيث نشأت . أنا فى وضع أفضل بكثير من عمل الساعات الطويلة فى ضخ الكيروسين وتغيير زيت السيارة وأعمال التشحيم من أجل أن أدفع مصروفات الجامعة . مازلت حتى الآن أضع الكيروسين ولكن فى سيارتى وربما أدفع مبلغاً أكبر بكثير مقارنة بما كان يُدفع فى الماضى . نعم أنا فى حال يستحق الحمد وفى نعيم يستحق الثناء .

هذه الأيام وبصراحة شديدة ، لا يشغلنى جمع المال كهدف رئيسى ولكن كل مال أحوزه هو نتاج خدمات أقدمها بسعر مناسب أو لكتابة عمل مفيد يقع فى أيدى أولئك الذين يستحقون المساعدة من القراء .

والخبر السعيد أنه سيكون دوماً هناك مكان لأى عمل يدار بكفاءة ويوفر منتجاً أو يقدم خدمات بأجر معقول وبأسعار تنافسية وهذا المكان سيظل أيضاً يوفر عملاً ووظائف للآخرين .

إن مشروعك سواء كان على أرض الواقع الآن أو سيكون كذلك قريباً - يمكن أن يكون من هذه المشروعات ولكن هذا سيحدث عندما تمارس اللعبة بذكاء ، وعليك أن تعلم ماذا تفعل فى الأوقات العسيرة ، واليسيرة ، وكذلك لابد أن تستعد لاتخاذ الإجراءات الصعبة والقرارات العسيرة بمنطقية وواقعية . وحرياً بك أن تعلم أين هو مكانك فى دورة حياة المشروع وأن تستغل تلك المعرفة لصالحك .

مشروعك يبدأ بحلم

ربما تحلم أن تنشئ مشروعاً ولكنك بالتأكيد تحتاج إلى بعض النصائح عن كيفية تحويل ذلك الحلم إلى حقيقة ، ربما تظن أنك تحتاج إلى مال أكثر مما لديك ، أو أنك تحتاج إلى خبرة أكثر مما

عندك ولهذا فلقد قمت بكتابة أجزاء من قصة حياتى خلال هذا الكتاب ، والأفكار والخطوات التى نجحت معى حتى أثناء فشلى فى مشروعى الأول أو أثناء إنشائى لمشروعى الجديد ، وربما تنجح هذه النصائح معك أيضاً .

ولقد بدأت شركتى كحلم حينما كنت فى المرحلة الثانوية عندما طلب منا مدرس الدراسات الاجتماعية كتابة موضوع عن اختيار المستقبل المهنى . ولقد علمت تماماً ما سأكتب عنه . لقد أردت أن أنشئ وكالة دعاية وعلاقات عامة خاصة بى . كان هذا هو حلمى . وبعد كل تلك السنوات لا يزال ذلك الموضوع موجوداً فى درج مكتبى الأيمن (ولعلمك فقد حصلت فيه على درجة الامتياز) .

منذ اليوم الأول للدراسة فى جامعة مينسوتا كنت أعلم المواد التخصصية التى سأدرسها . ولقد اجتزت طريق الدراسة فى الجامعة على قدر تلك المساعدة التى كان والداى يقدمانها (مجرد أربعين دولاراً فى الشهر للطعام) وكنت أحياناً أعمل كعامل صيانة فى مستشفى ، أو كمصمم غير متفرغ ، أو مصور أفراح أو حتى كفنى مساعد فى أحد الاستوديوهات التليفزيونية ، وكان تخرجى من غير مرتبة شرف ولكن بلا ديون أيضاً . وقبل أسابيع من حفلة التخرج أكد لى أستاذ تصميم الجرافيك ما كنت أعلم أنه سيفيدنى فى مستقبلى المهنى عندما قال : " من بين كل التلاميذ الذين درسوا على يدى عبر تلك السنوات الطوال ، أنت الوحيد الذى نصحته بأن يستمر فى ممارسة التصميم " . وكان هذا هو كل ما أحتاج إلى سماعه . وعلى الرغم من أننى كنت أدفع مصروفات تعليمى فقد تمكنت من خلال عملى كمصمم حُر أو كمصور من ادخار مبلغ ١٢٥ دولاراً . كان هذا يبدو كمبلغ مناسب لكى أبدأ

بـه وكالـة الإعـلان ولكـن المحـامي الـذى وكلـت إليـه الشـئون القانونية ، وكان رجلاً محترماً فى أواخر عمره لم يتفق معـى علـى ذلك . وقد أوضح أن الحد الأدنى لبدء أى مشـروع اقتصـادى فـى ولاية " مينسوتا " هو ١٠٠٠ دولار . ولكننى أخبرتـه أننـى أمتلـك ممتلكات أخرى بجانب المال فلدى آلـة كاتـب كهربائيـة متهالكـة ماركة " آى بى إم " كـان أبـى قـد أهـدانى إياهـا وكـذلك خزانـة ملفات تتكون من أربعة أدوار وكذلك لوحة تصـميم قديمـة وماكينـة إعلانات عتيقة الطراز ، وأعتقد أن الآلة الكاتبة قد ازدادت قيمتها على مر السنين حتى أظن أنها قد تساوى أكثر من ألف دولار على الأقل ، وبنظرة ضاحكة من عينيه وافق الرجل على مضـض أخـيراً وأصبحت رسمياً مالك وكالة دعاية ، وأصبح حلمى يخطو خطوات واسعة نحو التحقيق .

ولأن الأحلام تحتاج إلى أساس من الواقع ، فأنا أظن أنه عليـك أن تولى العمل الذى تمارسه اهتماماً بالغاً وكذلك عليـك أن تتـدرب جيداً على المجال الذى ستخوضه . فلابد أن يكـون حلمـك مبنيـاً على قاعدة من البحـث والدراسـة وعليـك أن تعلـم بنسـب النجـاح والفشل فى عملك . فإن كان حلمك أن تفتتح مطعماً للأسمـاك فـى مدينـة صـغيرة فـى ولايـة " ميتسـورى " لا يتعـدى تعـدادها ٤٠٠ شخص فإن هذا المشروع مكتـوب لـه الفشـل . وإن كـان حلمـك أن تؤسس محلاً لمستلزمات الصيد فى مكـان قاحـل فـى ولايـة نيفـادا على بعد ١٥٠ مـيلاً مـن أقـرب بحـيرة أو نهـر فحظـاً سـعيداً لـك إذن ! إن كان حلمك أن تنشئ متجـراً لتـأجير أفـلام الفيـديو فـى مجمع محلات به اثنان أو ثلاثة متاجر للفيديو ، فعليـك أن تعلـم أن فرص النجاح تكاد تكون معدومة .

مبدأ " الحاجة أم الاختراع "

السر وراء نجاح أى مشروع صغير هو مبدأ " الحاجة أم الاختراع " أى بمعنى أن تعثر على شيء يحتاجه الناس ثم تحاول أن تلبيه .

فلو كنت تحاول إنشاء مشروع لتلبية حاجة لم تعد موجودة (مثل إصلاح العربات التى تجرها الخيول) أو لحاجة سوف تتطلب منك جهداً خارقاً لضمان استمراريتها (كإصلاح أجهزة الفيديو الرقمى التى أصبح شراء وحدة جديدة منها أقل تكلفة من محاولة إصلاحها) . أو لتلبية حاجة لا يستطيع دعمها إلا الاقتصاد القوى (كأجهزة تكييف الهواء التى يتعدى ثمنها ١٥٠٠ دولار) . فأنت فى هذه الحالات لا تلتزم بمبدأ أن الحاجة هى أم الاختراع .

توقف قليلاً هنا وانظر إلى الحاجات التى برزت إلى الوجود حديثاً ثم انظر إلى المشروعات التى أنشئت لتلبية هذه الحاجات .

فالرغبة فى الشراء من المنزل بالإضافة إلى الخدمات المتزايدة التى توفرها شبكة الانترنت والسهولة والأمن فى الشراء . قد أظهرت فرصاً جديدة للبيع بالتجزئة بشروط ميسرة (هل لديك منتج تظن أنك قادر على بيعه عبر شبكة الانترنت ؟) .

ورغباتنا فى تحدى الزمن مع عدم قدرتنا أو رغبتنا فى الوقوف فى صفوف طويلة قد أنتجت ماكينات التصوير الفوتوغرافى التى تعطيك صوراً فى أقل من نصف ساعة أو ماكينات ، تغيير وقود السيارات الأتوماتيكية . نحن جميعاً فى عجلة من أمرنا .

فالتصوير الفوتوغرافى الرقمى قد أضر بمبيعات الأفلام التحميضية العادية ، ولكنه أطلق موجة جديدة من مبيعات استوديوهات " صور نفسك بنفسك " وأنت تعلم من الذى ابتكر

التصوير الرقمى بالطبع ، إنها شركة " كوداك " وكانت الشركة قبل ذلك فى تراجع مستمر فى نسبة مبيعات أفلامها .

وكانت خدمات توصيل " البيتزا " إلى المنازل فكرة عظيمة لقد قاموا بتوفير الوقت وكذلك إعطاء الناس يوماً للراحة من دخول المطبخ ، وإن كان الناس يملون من طلب البيتزا فهناك خدمات لتوصيل اللحوم إلى المنازل تقدمها الكثير من المطاعم المشهورة وما عليك إلا أن تختار من قائمة الطعام فى أى مطعم .

فالحاجات الجديدة والتكنولوجيا الجديدة وكذلك الأجيال الجديدة من المستهلكين سوف تؤدى إلى وجود فرص متعددة لمشروعات جديدة والمشروعات التى ستنجح هى تلك التى ستوفر حاجات ضرورية إلى شريحة كبيرة من المجتمع الاستهلاكى وكذلك تلك التى ستدار بكفاءة عالية .

ولن يكون هناك فرق كبير سواء قمت بالتخطيط لمنتج جديد أو للمنافسة فى منتج متواجد بالفعل فى الأسواق أو لتأدية خدمات لتلبية حاجات المستهلكين وتوزيعٍ منتجات أنتجها الآخرون فسوف تجد أن المبدأ نفسه سيطبق أياً كان المشروع الذى ستبدأ فيه ولكن عليك أن تفهم أنك ستواجه حقائق محددة سواء أردت أم لم ترد .

- فلو كان لديك فكرة جديدة فاعلم تماماً أن أحدهم سيقوم بتقليدها ، وحتى لو استطعت أن تبتكر علامة تجارية مميزة فسوف يحاول الآخرون منافستك وقد تقول : " ولكننى أنا مالك تلك العلامة التجارية " وقد يكون هذا صحيحاً ، ولكن فى الحقيقة فإن الدفاع عن تلك العلامة التجارية لمحاولة إثبات أحقيتك فى ملكيتها سوف يكلفك أموالاً طائلة . وهذه

الأيام سوف تجد بعض الشركات لا تحاول حتى إثبات حقوق الملكية الفكرية لمنتجاتها لكى تحمى تلك المستندات من الوقوع فى أيدى المنافسين لمدة تكفيهم لتحقيق أرباح جيدة ثم الانتقال إلى أفكار جديدة مبتكرة .

- التكنولوجيا تتغير بشكل سريع ؛ فإن كان لديك فكرة ربما تعتقد أنها ستبهر العالم الآن ، ربما لا تساوى هذه الفكرة شيئاً .
- لو أن " تكاليف الدخول " فى مجالك مكلفة للغاية فإنك بذلك تستطيع أن تشترى لنفسك بعض الوقت اللازم لتأسيس مكانك ، ومحاولة الحصول على نصيب من سوق الاستهلاك . ولكن إن كانت أعباء التأسيس فى مجال عملك قليلة (مجرد بضعة آلاف الدولارات) فسوف تجد المنافسين أسرع مما تتخيل .

ولكن ماذا يعنى كل هذا لك ؟ أعتقد أنك عندما تحلم فإنك مطالب بمزج تلك الأحلام مع الواقع حتى تضمن لك نصيباً من النجاح !

تأمل ما يلى جيداً

حلمى الأكبر هو : ________________________

____

____

الحاجة التى ذكرها أمامى شخص ما : ________________

____

____

الحاجة التى أستطيع تلبيتها : ________________

____

____

المشروع الذى أحب أن أبدأ فيه : ________________

____

____

توقعاتى لحدود الثمن المتوقع أن يدفعه المستهلك : ________

____

____

المشروع الذى أعجبنى وأود أن أبدأ فيه : ________________

____

____

والسبب هو : ________________________

____

____

٢

مرحلة التخطيط

كان صديقى الراحل " جاك ليمندت " واحداً من الأشخاص المتفردين الذين قابلتهم طيلة حياتى . كان تقريباً فى الثمانين (ضعف عمرى) عندما قابلته فى نادى " الروتارى " .

ولقد أسس " جاك " شركة لملابس الرجال منذ ما يقرب من سبعين عاماً واستمر فى تنمية عمله حتى أصبحت له عدة محلات لملابس الرجال ناجحة للغاية حتى إنها أثارت اهتمام رجال الصناعة المهمين (أمثال " هارت شانفير " و " ماركس ") حتى إنهم عرضوا عليه مبلغاً طائلاً لشراء تلك المحلات وأعتقد أن الكثيرين منا يحلمون بشيء مثل هذا) .

قال لى " جاك " يوماً : إن مستقبله الوظيفى كان قد بنى على مبدأ قديم ومباشر أخذه من حكم الملك سليمان الحكيم وهو :

إن كل عمل لابد أن يبنى على تخطيط حكيم حتى يصبح قوياً من خلال المنطق السليم ، ويحقق أرباحه بأن يظل متعلقاً بالواقع المحيط به .

وتلك الحكمة هى حقيقة واضحة يعلمها كل فرد لديه مشروع ما أو على الأقل ينبغي عليه ذلك . وتكرار الأخطاء المكلفة والفشل الذريع لأى مشروع يمكن تفاديه إذا تنبه الإنسان إلى تلك المكونات الثلاثة : ـ التخطيط الجيد والمنطق السليم ، والمعلومات المتجددة دائماً .

ولقد قمت بارتكاب الأخطاء الحرجة منذ اليوم الأول لافتتاح مشروعى ، وأولها أنه لم تكن لدىّ خطة موضوعة . لم يكن لدىّ خطة خمسية ولا خطة ثلاثية أو سنوية ولا حتى خطة للشهر القادم ، أو حتى لليوم القادم .

كل ما كنت أعلمه هو أننى عندما افتتحت وكالة الإعلان كان لدىّ عميل واحد ، وكان هذا العميل قد وعدنى بعمل يبقى الوكالة فى نشاط لمدة شهرين من العمل ، ولكنه كان مشروعاً واحداً . وعلى الرغم من أننى كنت محظوظاً لأن هذا العمل كان يكفى كبداية ، ولكنها كانت بداية خاطئة حيث إنها لا تكفى لأن تجعل مشروعاً ما ينجح ويستمر .

فعليك بعد أن تنتهى من أحلامك أن تبدأ فى وضع خططك . والخطة الجيدة تأخذ بعض الأمور بعين الاعتبار حتى تكون خطة بداية جيدة . وكما أن مقدم الأخبار الناجح يطرح بعض الأسئلة الأساسية مثل : **من ومتى وكيف ولماذا** حتى يقوم بتوضيح الحقائق التى تحيط بخبر سريع فعليك أن تسأل نفسك وتجيب عن بعض الأسئلة الأساسية لضمان خط سير مشروعك :

- **متى** ستبدأ فى مشروعك ؟
- **أين** ستبدأ هذا المشروع ؟
- **ما** هو الاسم الذى ستطلقه عليه ؟
- **كيف** سيكون وضع مشروعك فى البداية ؟
- **كيف** ستحدد احتياجاتك المادية وما هى طرق توفيرها ؟
- **ما** نوع التخطيط الإنشائى الذى سوف تتبعه ، وهل هو ملكية فردية، ملكية مشتركة (شركة ذات مسئولية محدودة) ، مؤسسة تعاونية أو شبه ذلك ؟
- **كم** موظفاً ستحتاج وما هى الأعمال التى سوف يقومون بأدائها ؟
- **ما** هى السياسات العامة لتوظيف هؤلاء الناس ؟

وهذه الأسئلة على قدر بساطتها وأهميتها فقد تجد أن كثيراً من ملاك المشاريع ربما يغفلون عن واحد أو أكثر منها الأمر الذى يثير دهشة الكثيرين .

والآن أجب عن هذه الأسئلة الأساسية للمشروع

كل هذه الأسئلة يجب أن تجيب عنها ، والإجابة يجب أن تشرح بوضوح ، وتكتب وتسجل وتقيم وتناقش مع أهل الثقة من المستشارين .

والآن دعنى أكون أحد هؤلاء المستشارين وأن أشاركك بعض الأفكار فيما يتعلق بتلك الأسئلة .

١. متى ستبدأ مشروعك ؟

والإجابة الواضحة عن هذا السؤال هى : " فى الوقت المناسب ، عندما تتحد الظروف العامة مع الحصول على التمويل المناسب) تكاد تكون هذه هى الإجابة الصحيحة .

أما الإجابة الفعلية فهى : " عندما تكون هناك **حاجة ملحة** وتحتاج إلى **شخص ما لتلبية** تلك الحاجة فى نظير تحقيق **ربح** وتكون **أنت** فى **أفضل وضع** من حيث الاستعداد والخبرة والقدرة المالية لتحقيق هذه الحاجة. ولنأمل أن تكون فى الوضع المناسب لتلبية تلك الحاجة قبل غيرك من المنافسين . فالمنافس المتأخر دائماً ما يلقى صعوبات أكبر من غيره ، إلا إذا جاء بأفكار جديدة أو أسعار تنافسية تجعل دخوله إلى المنافسة مضمون النجاح .

وهذه العبارة تفترض عدة أشياء مسبقة . فعلى سبيل المثال يجب أن يكون هناك مواطنون بحاجة إلى أدوات صيد بصحراء القاحلة حتى إن لم يكن هناك مكان للصيد لمسافة أميال متعددة ، أو أن المواطنين الأربعمائة الذين هم تعداد مدينة " ميتسورى" يتناولون السمك المطهو ثلاث أو أربع مرات فى الأسبوع لكى تكون هناك حاجة إلى إنشاء مطعم أسماك . وهكذا لا يمكننى أن أؤكد أكثر من ذلك على مبدأ أن الحاجة هى أم الاختراع .

فلو أنك تفكر فى أن تترك عملك الحالى ، أياً كان وضعه أو حجم ما تتربح منه ، ينبغى عليك أن تكون فى وضع تتقبل فيه الانخفاض الملحوظ فى الدخل فى الشهور الأولى وحتى فى السنوات الأولى عندما تبدأ عملك الخاص ، إن لم تكن مستعداً لذلك فأنت لست مستعداً لإجابة سؤال " متى ؟ " وبالتالى عليك أن تُعير هذا الكتاب إلى صديق أكثر شجاعة ، والحقيقة أنك ستواجه أوقاتاً صعبة ، وعلى الأرجح ستواجه انقطاعاً مؤقتاً فى

الدخل المادى ربما ليس من اليوم الأول إذا كنت قد ادخرت بعض المال هو أو هناك قبل أن تبدأ عملك الخاص ولكن المعاناة المالية قد تبدأ بعد ذلك .

وقبل سنوات وتحديداً سنة ١٩٧٠ عرضت علىّ شركة " متروبوليتان " لخطوط الهاتف عملاً دائماً ومستقراً بإدارة الدعاية والتسويق بالشركة ، وذلك نظير مبلغ ٩٨٠٠ دولار فى العام ، وقد يبدو هذا المبلغ كحد أدنى لإعانة البطالة اليوم ، ولكنه فى تلك الأيام كان عرضاً مغرياً للغاية خاصة لطالب جامعى كان يجنى ١,٩٠ دولار فى الساعة كعمل مؤقت .

ولكننى قلت : " لا وشكراً على أى حال " وبدأت أعمل مفردى ، وفى الشهور الأولى لبداية عملى الخاص ، وأثناء تنفيذ ذلك المشروع للعميل الوحيد بالوكالة ، وكذلك بعض الإعلانات الأخرى . كنت أجنى ما يعادل المرتب الشهرى الذى عرضته علىّ شركة الهواتف .

ثم أصابتنى أول فترة معاناة مادية ، وكذلك نقص العمل بشكل ملحوظ ، وكان ذلك قبل خمسة شهور من ولادة ابنى الأول ، بل ووصل مجموع دخلى الوضيع إلى ٦٠ دولاراً فقط فى الشهر . ثم ارتفع الدخل قليلاً ليصل إلى ٧٥ دولاراً قبل ولادة الطفل بأربعة أشهر ، حتى اضطررت للعمل كمشرف نظافة بالمبنى الذى كانت به شقتنا حتى أتمكن من دفع إيجارها ، وهكذا كان على مدير وكالة الإعلان الشاب أن ينظف دورات المياه ويخزن التبن ويزيل الثلج المتراكم حتى يوفر الطعام لعائلته الصغيرة .

لقد بادلت شيئاً مضموناً " شركة الهواتف " فى مقابل شىء غير مضمون " عملى الخاص " ولسبب غير مفهوم أو محدد أحببت هذا القرار .

لقد كانت أوقاتاً صعبة ولا تزال ، ولكنها مزجت بأوقات أخرى جميلة ، ولكن كانت الأوقات السعيدة هى التى تربح دائماً حتى وأنا فى إحدى معاركى مع نظامنا الاقتصادى الفاشل .

٢. أين ستبدأ هذا المشروع ؟

يستطيع كل سمسار عقارات أن يذكر لك الحكمة الخالدة فى كتب العقارات : " أهم ثلاثة أشياء فى فن العقارات هى **الموقع** ثم **الموقع** ثم **الموقع** " .

عندما يتعلق الأمر بأى مشروع جديد ، فالموقع هو جزء واحد من عدة عوامل مختلفة ولكنه فى نفس الوقت عامل حيوى للغاية. وبينما تبحث عن الموقع المثالى لعملك ألق نظرة على المنطقة المجاورة. هل عدد السكان يكفى لدعم مشروعك ؟ وهل مستوى السكان الاجتماعى والمادى وأعمارهم وخلفياتهم الثقافية مناسب لنوع العمل الذى أنت مقدم عليه ؟ فليس من المتوقع أن تبيع حفاضات الرضع فى مجتمع المتقاعدين على المعاش .

هل المنطقة آمنة ونظيفة وبها مرافق جيدة أم أنها تعانى من التهالك ؟ هل هناك مشروعات ناجحة أخرى فى المنطقة ؟

ثم عليك أن تأخذ حالة المرور بعين الاعتبار لو أن أغلب المرور يلتزم بطريق واحد يبعد ثلاثة أو أربعة أحياء عن المكان الذى من المفروض أن تبنى عليه مشروعك ، فمن الأفضل أن تفكر مرة أخرى . فإن كان مشروعك يعتمد على حالة المرور المزدحمة فعليك اختيار مكان تزداد فيه حركة المرور .

تأكد من وجود طرق جيدة تؤدى إلى مكان مشروعك خاصة إن كنت تخطط لبنائه على الطريق السريع أو طريق المدينة الأكبر . فما الفائدة من أن يكون الموقع الذى ستنشئ عليه مشروعك متميزاً ما لم تكن هناك طرق توصل إليه بسهولة .

عليك بعد ذلك أن تفكر فى إمكانات النمو فى هذه المنطقة . هل يبنى الناس منازل جديدة ؟ هل بناء الشقق السكنية يسير على قدم وساق ؟ هل يتم تحويل الأراضى الخالية إلى مجمعات تجارية وحدائق وملاهى ؟ هل هناك الكثير من لافتات " للإيجار" أو " للبيع " على نوافذ المنازل وأعلم لماذا . فربما يكون نمو المشروعات قد فشل بسبب الموقع غير المناسب .

ولو أنك تؤسس مصنعاً أو مؤسسة توزيع فمن الطبيعى أن تنظر إلى الخدمات المتاحة فى المنطقة كالسكك الحديدية لنقل البضائع أو وجود الطرق التى تتحمل سير الشاحنات العملاقة أو توفر العمالة الرخيصة ، وما إلى ذلك من الخدمات الأخرى .

لا تجعل السعر الزهيد لمكان يثنيك عن اختيار الموقع المثالى فالمكان الذى تفتتح فيه مشروعك له تأثير عظيم على مدى نجاحك أو فشلك .

٣. ما هو الاسم الذى ستطلقه على مشروعك ؟

فكر جيداً فى الاسم الذى سوف تطلقه على مشروعك .

فعندما بدأت شركتى أطلقت عليها اسم " خدمات الاتصالات المرئية " ، لقد كنا وكالة إعلانات مع ذلك كانت تأتينا مكالمات من بعض من يريدون شرائح العرض المزدوجة أو أجهزة الصوتيات أو أجهزة عروض الفيديو للمؤتمرات .

وبعناد شديد ظللت محتفظاً بالاسم لمدة سبعة عشر عاماً ولكن عندما قمنا بنقل مكتبنا فى عام ١٩٨٧ واضطررت إلى إعادة طبع كل ملصقاتنا وكروت دعاية الشركة والمظاريف البريدية استسلمت إلى إلحاح محاسب الشركة الذى قال إنه يجد معاناة فى إقناع إدارة الضرائب أننا مجرد وكالة إعلان وتسويق . وسار الخبر بين موظفى الشركة بأننا قد غيرنا اسم الشركة إلى " وكالة جوترى للدعاية والتسويق " .

وبعد سنوات أخرى أصبحت كلمة " دعاية " من الكلمات المستهلكة مثلها مثل كلمة "محامى" فصار اسم الشركة "مجموعة جوترى للاتصالات" وأصبح شعار شركتنا أننا شركة تتولى أى مهام اتصال وإعلان أو علاقات عامة ودعاية مؤتمرات وفيديو إلى آخر القائمة .

ولهذا أقول لك إن أفضل طريقة هى أن تعطى مشروعك الاسم المناسب منذ البداية ثم تلتزم به ، فمن المكلف جداً تغيير اسم المشروع لما يتتبعه ذلك من تغيير فى اللافتات والملصقات والمظاريف والإعلانات ولكن أكبر خسارة فى تغيير اسم شركة هو خسارة السمعة الجيدة التى ربما تكون قد ارتبطت فى أذهان المستهلكين ، ومن ثم سيكون عليك البدء فى محاولة اكتساب سمعة جديدة . على أى حال لم يكن التغيير بمثل هذا الضرر علينا فى كلتا المرتين لأن وكالة الإعلان لها عدد محدود من العملاء والمتعاملين معها وبإمكانهم استيعاب الموضوع بسرعة .

وعلى الجانب الآخر لو أنك قد كونت اسماً له سمعة سيئة (ليس نتيجة أخطائك على الأقل) فيمكن أن يكون تغيير اسم الشركة هو طوق النجاة بالنسبة لك .

وبغض النظر عن الاسم الذى سوف تختاره فى النهاية فإنك ستواجه سهولة أكبر فى الدعاية إلى مشروعك لو استخدمت اسماً له علاقة بالمنتج أو بالخدمة التى تقدمها شركتك ، وكلما كان الاسم قصيراً وسهل التذكر ، كان هذا أفضل !

نصائح :

* أفكار الآخرين قد تكون مفيدة خلال هذه المرحلة .
* تأكد من أن اسم الشركة الذى تختاره متاحاً سواء كنت تختار علامة تجارية لشركة ذات ملكية فردية أو ملكية مشتركة أو حتى مؤسسة تعاونية . وبشكل عام يمكنك معرفة هذه المعلومات بالاتصال بوزارة الخارجية أو مفوضية التجارة التابع لها .

٤. كيف ستتمكن من المحافظة على اسم شركتك ؟

كل شركة وكل منتج يحتاج إلى شئ يسميه رجال الدعاية بـ " التفرد فى دلالة المنتج" وجوهر هذا المصطلح هو كالتالى :

ماذا يجعل من شركتك أو منتجك أو خدماتك مختلفاً عن شركات ومنتجات وخدمات الآخرين ؟ لماذا تظن أنك متفرد ؟

وقد يكون عامل تفوقك هو السعر أو الجودة أو تعددية المنتج أو سهولة استخدامه أو خدمات البيع والصيانة أو الضمان المتميز للمنتج ، أو قد يأتى التفوق لمجرد كونك الأنجح فى التسويق والدعاية لمنتجك أو فى ميزانية الصرف .

وأياً كان ما يميزك فعليك أن تركز اهتمامك على حدود التفوق التنافسى والاستفادة منها فى بناء مشروعك والحصول على حصة من سوق الإنتاج .

فعلى سبيل المثال ما هى حدود المنافسة التى تخطر بذهنك تلقائياً عند ذكر هذه الماركات : " مرسيدس بنز " و " أجهزة ميتاج الكهربية " و " كارمين " و " أنظمة أبل للحاسبات " و " محطة فوكس للأخبار " ، " وفيليه الدجاج " .

وقد يبدو واضحاً أن تفوق "مرسيدس" يأتى من توافر عنصر الأمان والجودة الذى تضمنه الهندسة الألمانية .

وبالنسبة لـ " ميتاج " فهو إمكانية الاعتماد على منتجاتها .

أما " كارمين" فهو النعومة الفائقة .

وبالنسبة لـ " حاسبات آبل " فهى سهولة التعامل ، وبالنسبة لفيليه الدجاج فبوسعك أن تتذكر الاعلان الذى تظهر فيه مجموعة من الأبقار تدعوك إلى تناول " المزيد من الدجاج " . وبالنسبة لـ"محطة فوكس الإخبارية " فهو القدرة على إصدار تقارير إخبارية بحيادية واعتدال .

وأنا على ثقة من قدرتك على تذكر مميزات المنتج للعديد - إن لم يكن المئات - من الشركات والماركات وهذه الشركات قد صرفت الملايين لتجعلك قادراً على تذكر أسماء منتجاتها بسهولة .

وعلى النقيض فهناك الكثير من الشركات التى ما زالت تعانى من عدم القدرة على خلق مكانة لها فى أذهان المستهلكين . وهم يعانون حتى من تكرار أفكار تسويقية رديئة تلو الأخرى . ويمكننى أن أذكر لك بعضاً من أسماء الفنادق ومطاعم الأكلات السريعة التى ما زالت تعانى من ذلك . فالناس ببساطة لا يعلمون إذا كانت هذه الشركات متميزة عن الشركات الأخرى وفى أى مجال يمكن هذا

التميز إن كانوا متميزين من الأساس ، وهذه الشركات المذكورة لم تحدد بعد ماهيتها ونتيجة لذلك لم يعد بمقدورهم خلق اسم تجارى متميز .

بيان المهام الخاصة بك

هناك طريقة فعالة لبداية مرحلة التركيز على ابتكار اسم المنتج المتفرد وهى عن طريق كتابة بيان مهام خاص بك . وهذا البيان أو المذكرة يجب أن يكون موجزاً إلى حد ما (أى ما يعادل صفحة واحدة أو أقل) وكذلك يجب توزيعه على الموظفين والمستهلكين والتجار وكذلك المولين. وهذه المذكرة هى فى الواقع شرح لسبب وجودك فى الأسواق وهى أيضاً تساعدك على وضع شركتك على ساحة المنافسة .

ولا يوجد فى بيان مهام شركتنا كلمات تحتاج إلى تفكير عميق ، فليس بها إلا ثلاثة مقاطع : ما هى مهمتنا ، وكيف نساعد عملاءنا ، وكيفية تحقيق الربح من تنفيذ تلك المهمة. والجزء الخاص بالعائد المادى مهم للغاية لأننا أردنا أن يتفهم موظفونا أدوارهم فى بيان المهام هذا ، وذلك بالطبع لأن معظمهم لم يكن موجوداً عند كتابتها للمرة الأولى .

مهمتنا

مهمة هذه الشركة هى " **مشاركة عملائنا فى الرغبة والهدف** " لكى نمكنهم من بيع منتجاتهم بشكل أكثر فاعلية إلى أسواق أكبر وتحقيق عائد مادى جيد مع المحافظة على رغبتنا فى الخلق والإبداع بشكل متجدد ومبتكر ، وكذلك ضمان استمراريتنا وتقدمنا فى مجال عملنا .

الفائدة العائدة على الشركة ...

إن نجاحنا فى تحقيق هدفنا سيعود بالتأكيد بعائد مادى معقول وهذا العائد سيمثل زيادة فى الدخل الشخصى لكل فرد منا ، وكذلك سيمثل تحسناً فى برامج الانتفاع القصيرة والطويلة الأمد وكذلك تحسين بيئة العمل والقدرة على استحداث أدوات إنتاج من أجل ضمان زيادة إنتاجنا وضمان الابتكار والجودة .

ولا شك أن أداءنا لعملنا على أحسن وجه ممكن ، وبكامل قدرتنا سيمكننا من إظهار مهارتنا ومعرفتنا عن الدعاية للشركة التى سنتقدم للعمل بها أو إظهار تمتعنا بالمهارة والقدرة الإبداعية عند كتابة سيرتنا الذاتية .

وقد ترتكز مذكرة مهامك على رغبتك بأن تُعرف شركتك بأنها الشركة التى تقدم خدمات سريعة ويمكن الاعتماد عليها أو بأنك الشركة التى تنتج مصنوعات تلتزم بالجودة وتكاد تخلو من العيوب أو أنك تعرض خيارات متعددة لمنتجات محددة تتميز بالقدرة على التحمل .

وكما ترى فإن الفصول القادمة التى سنتكلم فيها عن بيان المهام وكيفية تثبيت وضع شركتك فى السوق ستثبت أن كل هذا مجرد البداية فقط . ربما تنجح فى هذه الأيام ، ولكن الوقت يتغير ، والمنتجات تتغير ، والاحتياجات تتغير ، ولكى تظل شركتك فى مجال العمل فى السنوات القادمة فعليك أن تتقبل التغيير وأن تتكيف مع هذا التغيير .

" كين بلانشارد "
و " جيسى ستونر " ـ التصور والمهمة

يجب أن تكون الرؤيـة الخاصـة بمؤسسـتك جذابـة حتـى تضمن أن يكون لها ذلك التأثير المطلوب على القادة ، وأعضاء فرق العمل ، وكـذلك المسـتهلكين . والاختبـارات التـى تؤكـد مدى جاذبية تلك الرؤية واضحة للغاية :

- هل تساعدنا هذه الرؤيـة علـى فهـم طبيعـة العمـل الـذى نمارسه ؟
- هل تساعدنا على اتخاذ قرارات يومية بأن تمثل نموذجـاً نـهتدى به ؟
- هل توفر صورة مستقبلية لوضع الشركة التى نرغب فيه ؟
- هل هى ممكنة التحقيق ؟
- هل هـى تتعلـق بكيفيـة أن نكـون الأفضـل ولـيس مجـرد التواجد فى المنافسة ؟
- هل هى ملهمة وليست مجرد أرقام جوفاء ؟
- هل تمس قلوب ومشاعر كل العاملين ؟
- هل تساعد كل فرد علـى رؤيـة كيـف يسـاهم فـى نجـاح الشركة ؟

إذا فشلت رؤيتك فى أحد هذه الاختبارات فعليك أن تعلـم أن هذه الرؤية ليست بالجاذبية التى كنت تأملها .

من كتاب ! Full Steam Ahed

تأليف : " كين بلانشارد " و " جيسى ستونر "

٥. كيف ستحدد احتياجاتك المالية وكيفية تمويلها ؟

مهما كانت الخطة المالية التى قمت بوضعها مسبقاً محكمة ، ومهما كان التخطيط لها قد تم بعناية وتفصيل حسابات فإن هناك حسابات سيتم إغفالها بدون شك . ولم أقابل فى حياتى رجل أعمال لم يتكلف أموالاً إضافية عند تأسيس مشروعه عن تلك التى خطط لها مسبقاً أو توقعها .

ويمكن القول تحديداً بأن أى مشروع جديد قد يحتاج إلى نسبة ثلاثين إلى خمسين بالمائة زيادة فى نسبة رأس المال الذى كان أصحاب المشروع يحلمون به ، وفى معظم الحالات فإن أى مشروع يبدأ فى وجود نقص حاد فى التمويل يكاد يكتب له الفشل مسبقاً .

وفى أحد الكتب القديمة التى تتحدث عن " المشروعات التجارية " ينصح أحد الحكماء البناءين بأن يحسبوا تكاليف الإنشاء قبل البداية فى التشييد حتى لا ينفد منهم المال ويظهروا بمظهر الحمقى أمام جيرانهم .

التكاليف المختفية

لقد مرت علىّ شخصياً بعض الحالات العجيبة لشركات قللت من حجم احتياجاتها المالية أو فشلت فى التوقع .

فهناك على سبيل المثال شركة طبع ونشر قررت فى يوم ما بناء مبنى جديد لاستيعاب النمو المتزايد للشركة ، وقد تبدو هذه الحالة غير مرتبطة بعملية تأسيس شركة جديدة ولكنها مطابقة تماماً لتلك الحالات التى تحدث عند التأسيس وقد انتهت الشركة من بناء المبنى الجديد ثم قامت بشراء طابعة عملاقة متعددة الألوان ولكن عندما وصلت الطابعة فى صناديق الشحن اكتشفوا أنه عند

تجميعها فإنها ستكون أثقل بكثير مما يمكن أن تتحمله الأرضية الأسمنتية التى تم وضعها حديثاً وتكبدت الشركة تكاليف ضخمة فى تكسير الأرضية ونقل أجزاء الطابعة إلى الخارج ثم صب أرضية جديدة يمكنها تحمل ثلاثة أضعاف الوزن .

وهناك شركة أو بالأحرى مصنع أسس لإنتاج الأثاث المعدنى قام بشراء معدات لحام إلكترونية ثم اضطر المصنع إلى إعادة تركيب وصلاته الكهربية لاستيعاب الزيادة فى استهلاك الطاقة .

وهناك شركة أخرى قامت بشراء وحدة معالجة رسومات إلكترونية من أجل زيادة الإنتاج لكل موظف وضمان جودة وفاعلية المنتج ، ثم اكتشفت الشركة فيما بعد أن هذه الآلات لم تكن سوى جزء بسيط من حجم الإنفاق اللازم ، لأن كل واحدة منها احتاجت إلى ذاكرة إضافية ، وقرص صلب أكبر حجماً ونظام تخزين ملفات إضافى ، والعديد من اللوحات الأم ، وأجهزة معالجة الجرافيك ، وأجهزة أخرى ليس من السهل إحصاؤها ، وحتى البرامج المخصصة للنظام كانت عتيقة الطراز وبحاجة إلى تحديث ، واضطرت الشركة فى النهاية إلى شراء طابعة ليزر جديدة حتى لا يبقى الموظفون فى انتظار طويل حتى ينتهى تحديث أجهزة الكمبيوتر . أنا أعلم التفاصيل الدقيقة لهذه القصة لأنها حدثت فى شركتى فى عام ١٩٩٧ .

لذلك فإنه من الضرورى أن تستكشف وتحقق وتتفهم كل التكاليف المختفية المرتبطة بأى استثمار حتى يتحقق لك التحكم بهذا الاستثمار .

التحكم فى حجم المخزون

هناك خطأ شائع آخر وهو يتعلق بحالة اللاتوازن فى مخزون السلع . ومثال على ذلك فإن أى صاحب مشروع يعتقد أنه سيبيع عدداً من المئات أو الآلاف من سلعة معينة فى مدة محددة ثم يحدث شىء غير متوقع . فنصف عدد المنتجات يغادر الرفوف بسرعة أكبر من النصف الآخر الذى يظل مكانه لا يتحرك . ويلاحظ المالك أن عليه أن يقوم بتخزين ضعف حجم المنتجات التى تباع حتى يلبى الاحتياجات المطلوبة ، وبالتالى فإن عليه أن يشترى مكونات تلك المنتجات . وفجأة تصبح لديه مشكلة فى مساحة التخزين وطريقة عرض المنتجات ، وأيضاً لوجود نسبة كبيرة محتجزة من المال على هيئة منتجات لا تتحرك من فوق الرفوف .

إن العمل القائم على التخزين يجب أن يكون به منتجات لكى تباع ، ويجب أن يكون قادراً على تلبية المتطلبات فى أوقاتها المناسبة . والمستهلكون حالياً ليس لديهم صبر ، وهم يريدون تلبية فورية لمتطلباتهم ، وهم على استعداد للذهاب إلى المكان الذى يوفر لهم ذلك . وعلى حسب قدرتك على جمع المعلومات المكنة عن اتجاهات البيع فى السوق المرتبطة بمنتجاتك من المحلات التجارية ، أو من زيارة المنافسين ودراسة طرق دعايتهم وإعلاناتهم على قدر ما ستتمكن من التنبؤ بشكل صحيح بأحوال السوق .

التكاليف الخارجية

عليك أيضاً أن تحدد ما هى المصادر والخدمات الخارجية التى سيحتاج إليها مشروعك ، ومدى تكلفة تلك المصادر أو الخدمات ،

ومعرفة إمكانية توفرها أو عدمه ، والقائمة قد تمتد إلى ما لا نهاية :

فهناك الخدمات القانونية ، والحسابات وطرق التخلص من المخلفات الضارة وغير الضارة ، وخدمات إعادة الإنتاج والشحن والبريد المباشر ، والدعاية ووسائل الإعلانات ، وشراء وتركيب الأنظمة التليفزيونية وخدمات التصميم والديكور إلى نهاية القائمة . والتكاليف غير المتكررة تندرج ضمن ميزانية بداية المشروع ، ولكن التكاليف المتكررة تندرج تحت ميزانية التشغيل ، وعلى ذلك فرأس المال الابتدائي لابد أن يغطي كل تكاليف التأسيس ، وعليه فإن رأس المال المخصص للتشغيل والمبيعات والسيولة المالية يجب أن يفوق كل عمليات التشغيل .

مصادر التمويل

هناك عدد قليل من المشروعات التى يتم تأسيسها بدون تمويل خارجى وعدد أقل منها يستطيع الاستمرار بدون تمويل إضافى .

وطالما أنك مستمر فى مشروع ما فإنك ستظل تدفع فوائد لقروض قد استخدمتها لتمويل مشروعك .

وكما جرت كالعادة فإن المشروعات فى بدايتها يتم تمويلها بواسطة أصحاب رأس المال ، أو استثمار عائلى ، أو عن طريق قرض أصول أو عقارات ، أو التمويل عن طريق البنوك ، وأعتقد أن أحد أهم أهدافك يجب أن يتمثل فى العثور على تمويل لمشروعك بحيث لا يفقدك سيطرتك على المشروع أو ملكيته أو حتى روح المشروع وهدفه ، فالمستثمر يمكنه أن يمتلك مبنى شركتك بدون أن يمتلك الشركة نفسها .

وخلال أيام الشدة والرخاء التى مرت علىّ أثناء إدارتى لمشروعى ، حاولت جيداً وبقدر ما أستطيع أن أتجنب أن أبيع أى جزء من شركتى تحت ضغط الظروف المالية العسيرة ؛ لأن آخر ما يمكن أن أتحمله هو أن أذهب إلى مكتبى فى الصباح لأجد المالك الجديد وقد جلس فوق كرسى . لقد أردت أن يتولى المالك الجديد زمام الأمور عندما أكون مستعداً لذلك ، وعندما يكون ذلك لمصلحتى أنا ، ولكن هذا لم يحدث فى الواقع فقد جلس الدائنون على كرسى مكتبى لثمانية أعوام طوال حتى تمكنت من تسديد ديونى .

وبشكل عام ، كنت عندما أحتاج إلى سيولة مالية أحاول الحصول على مصادر تمويل عن طريق البنوك ، أو عن طريق أخذ قروض بضمان وثائق التأمين على حياتى ، وكان هناك أكثر من بوليصة تأمين على الحياة امتلكتها لمدة طويلة حتى صارت لها عائدات مالية معقولة . واعتمدت أيضاً كأحد مصادر التمويل على الشيكات مقبولة الدفع ، ومن يتعامل بهذه الطريقة فعليه أن يحذر من أن البنوك لديها قيود على تاريخ إصدار هذه الشيكات ، وكان البنك الذى أتعامل معه قد منع صرف أى أموال عن طريق الشيكات مقبولة الدفع إذا كان أى جزء من حسابات العميل قد تأخر عن تسعين يوماً من تاريخ استحقاقه ، وعليك دائماً ألا تعتمد على أموال لن يدعك البنك تحصل عليها .

المبيعات والتدفق النقدى

وهناك جزء أساسى من عملية التنبؤ بوضع العمل فى المستقبل وهو أن تعرف ما هو حجم المبيعات ، والتدفق النقدى الذى سوف تحتاجه شهرياً لضمان استمرار العمل وإمكانية الوصول إلى ذلك

المعدل من المبيعات والسيولة من عدمه . وهناك بعض المشاريع التى لا يمكنها تحقيق مكاسب مالية ، أو الحد الأدنى من العائد بسبب طريقة إنشائها ، أو تنظيمها . وخذ مثلاً : مطعم ليس به عدد كاف من الموائد لخدمة المترددين عليه أثناء تناول وجبة ذات تكلفة متوسطة ، لن تحقق الحد الأدنى من العائد المادى المطلوب ، ولذلك فمن الصعب أن يتمكن صاحب المطعم من تحقيق الربح المنشود ، وببساطة لا يمكن أن تعتمد على التمنى وحده لتحقيق هدفك . وكذلك لا يمكنك أن تحقق عائد الربح المطلوب بمجرد أن تحسب أن خدمات وجبة الغداء تبدأ فى الساعة التاسعة صباحاً ، أو أن العشاء يبدأ منذ الساعة الثانية صباحاً ، فالساعات التى لا تعمل فيها لا يمكن حسابها فى توقع العائد المادى لأن الناس ببساطة تعودوا على تناول الغداء فى ميعاده والعشاء فى ميعاده أيضاً .

مذكرة التوقعات

يحتاج مشروعك إلى مذكرة توقعات والتى تهدف ببساطة إلى **معرفة كم ينبغى أن تبيع وبأى ثمن إلى كم من المستهلكين فى كم من الوقت وبأية تكاليف لكى تحقق الحد الأدنى من العائد المادى ؟** فلو عجزت عن تحقيق تلك المعادلة فسوف تبدأ فى الخسارة ، ولو قمت بتحقيقها بالضبط فسوف تحقق الحد الأدنى من الربح ، وأما إذا استطعت تجاوزها فعندها تبدأ فى تحقيق العائد أو المكسب .

وإذا كنت تخسر أموالاً فعليك بتغيير جزء واحد على الأقل من أجزاء تلك المعادلة . فإما أن تزيد من أسعارك ، أو تزيد من عدد عملائك ، أو أن تغير فى مواعيد عملك ، أو أن تقلل من نفقاتك .

ولو أنك تستخدم مع عملائك نظام الدفع بالأجل فيجب عليك أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار عند وضع مذكرة توقعاتك ، فيجب أن تحدد مثلاً نسبة المستهلكين الذين سيدفعون مستحقاتهم فى مدة معينة (ولتكن ثلاثين يوماً مثلاً) ، وكم منهم سيتأخر عن السداد وإلى (متى سيمتد هذا التأخير) وكيف سيمكنك تغطية هذا الفرق وكم من المال ستحتاج لضمان سير العمل ، وكم سيكلفك هذا المال كنسبة فائدة عليه ؟

وأى مشروع مهما كانت نسبة نجاح مبيعاته ، أو كفاءة موظفيه أو جودة منتجاته فمن الممكن أن يعانى مشاكل مالية شديدة إذا كانت السيولة المالية غير كافية لتغطية عمليات التشغيل اليومية .

٦. ما هو نوع المشروع الذى تريد تأسيسه ؟

كل مشروع يُنظر إليه من قبل القانون على أنه "شخص" أو "جسد" أو بكلمات أخرى على أنه كيان شرعى له اسم شرعى . والمشروع أو مالكيه لديهم الحرية لاختيار نوع الكيان القانونى الذى يرغبون أن ينظر به القانون إلى مشروعهم ومن ثم يتعاملون به كنظام ضرائب وخلافه .

وأثناء تأسيسك لمشروعك عليك أن تختار نوع الكيان القانونى الذى تريد أن يعاملك القانون على أساسه . ومن ثم فإن عليك أن تصبح وحدة شرعية متكاملة .

والأشكال القانونية الأكثر ذيوعاً هى الملكية الفردية ، أو الملكية المشتركة ، أو الشركة ذات المسئولية المحدودة ، أو المؤسسة التعاونية أو شبه المؤسسة .

الملكية الفردية

فى الملكية الفردية ، الفرد هو الشركة وأسهمك فى ملكية الشركة تخصك ، وكذلك فإن ملكيتك الخاصة تخص الشركة ولا يوجد فصل بينهما ، وعليه فأنت تدفع ضرائب كوحدة متكاملة وضرائب الدخل الشخصى تطبق على كل دخلك ومستنداتك الخاصة بالضرائب الشخصية تشمل وثائق خاصة بعملك وطبيعة ذلك المشروع وكذلك فإنه يمكنك خصم مصروفات مشروعك وخسائره من حساب ضريبة الدخل العام .

وهذا النوع من الملكية له فى وجهة نظرى نقطتان سلبيتان واضحتان أولاهما أنه لن يكون لديك فصل قانونى بين عملك وملكيتك الشخصية كما هو الحال فى الشركة ذات المسئولية المحدودة ، أو المؤسسة . فلو ضاع مشروعك أو أفلس فسوف تذهب معه سيارتك ومنزلك وذلك على حسب كمية الديون المستحقة على هذا المشروع . ثانياً : لو أنك تخطط للحصول على قروض من الخارج فسيكون من الصعوبة على هؤلاء المولين أن ينظروا إليك على أنك مشروع اقتصادى متفرد وربما ظنوا أن هذا القرض لن يكون له شكل أو طبيعة اقتصادية سليمة ، ومن الطبيعى ألا يعطيك أى ممول أمواله لكى تتمكن من تحسين مستوى معيشتك وحياتك الخاصة . والممولون فى الغالب يفضلون أن تكون قروضهم مضمونة ومحمية .

إذا كنت تحلم ببناء مشروع اقتصادى ناجح ، ومستمر أعتقد أن عليك أن تنظر فى خيار آخر غير الملكية الفردية لما له من حدود ومعوقات .

دائماً ما أنظر إلى نظام الشراكة أو الملكية المشتركة على أنه كالزواج . شخصان غالباً ما يكونان من بيئة مختلفة يعتقدان أن بإمكانهما العيش سوياً تحت سقف واحد ولكن المشاكل تبدأ فى الظهور بعد ذلك .

وعلى عكس الزواج الذى يتمتع فيه الطرفان بالمودة والرحمة والأولاد ، ونصائح الأهل والأصدقاء فإن الشراكة تجمع بين طرفين كل المشترك بينهما هو مكالمات الهاتف وفواتير المصاريف .

وعلى قدر ما رأيت من شركات ذات ملكية مشتركة على مر السنوات لم أر أياً منها يكتب له النجاح طويلاً ، وهناك شركة بين أخوين فشلت بشكل ذريع فى مدة عامين فقط على الرغم من أن العمل كان ناجحاً ومنتجاً ، ولكن لكونهما أخوين فقد سمحا لأشياء وتفاصيل صغيرة مثل توثيق العقود أن تفسد هذه الشراكة . ثم تعقدت الأمور بعد ذلك لأن أحدهما كان هو الشريك المتصرف بينما كان الآخر شريكاً صامتاً إذا جاز هذا التعبير .

إذا كنت تعتقد أن الطلاق عملية مؤلمة فأنت بالتأكيد لم تر شركة ذات ملكية مشتركة أثناء عملية الانفصال . (وهنا يجب أن أضيف أننى لم أشمل فى وصفى هذا الشراكات التى تبنى فى أساسها على شكل محترف مثل العيادات الطبية أو شركات المحاسبة وما شابهها لأن حجم تلك الشراكات الكبير والتفهم الواضح بمعنى الشراكة مع الأفراد يعطيها فرص نجاح أعلى) .

وعندما تنفصل شراكة ما فإن هناك أصولاً يجب أن تقسم وهو ما يؤدى فى الغالب إلى نشوب حرب بين الأطراف . ولقد قرأت تقارير كثيرة فى جريدة " وول ستريت " المالية ، وفى مجلات اقتصادية أخرى عن النهايات المؤسفة لشركات ناجحة وذات

شهرة واسعة . وقد قرأت قصة عن شركة معمارية رائدة ووصفت المشاكل التى أدت إلى انفصال مالكيها السيد فلان والسيد فلان شريكه منذ زمن . وقد لاحظت أن المجال يعج بقصص عن كيف يتخلص الشركاء من شركائهم وكيف تبدأ الشركات فى الانهيار والزوال .

وقد لاحظت من خلال مراقبتى لمجال العمل بأن هناك ثلاثة أسباب وراء فشل أى شراكة :

أولها أن الشريك الذى يعمل بجد أكثر يعتقد أن شريكه لا يبذل مجهوداً يستحق عليه العائد الذى يربحه .

ثانيها أنه لو أن كلا الشريكين لديه نفس النسبة من السيطرة على عمليات التشغيل فإن حالة من السكون تنشأ عندما لا يتفق الشريكان على قرار مصيرى مما يعطل سير العمل .

ولكن أعظم سبب للفشل ، من خلال ما لاحظته هو أن كل شريك يستطيع أن يتصرف بالنيابة عن الشركة بشكل منفرد . كل شريك يستطيع أن يوقع عقوداً أو يبرم اتفاقات أو يحصل على قروض وفى كل تلك الحالات فإن كلا الشريكين مسئول بشكل فردى وجماعى عن هذه القرارات ، وملتزم قانونياً عن كل قرار يتخذه كلاهما . ومجرد قرار خاطئ واحد قد يدمر كلا الشريكين وينهى ما ظن الشريكان أنه سيكون شراكة دائمة ومريحة للطرفين .

إن إنشاء مشروع على افتراض أن شريكك قد يكون على قدر المسئولية أشبه ببناء منزل على الرمال .

الشركة ذات المسئولية المحدودة

هذه الشركة هى خطوة كبيرة فوق الشركة ذات الملكية الفردية ولكنها مجرد خطوة بسيطة أدنى من مستوى المؤسسة . معظم الولايات تسهل من إجراءات إنشاء شركة ذات مسئولية محدودة والوثائق المطلوبة بسيطة ، وكذلك تبدو المصروفات قليلة للغاية .

أنا وزوجتى " كارلا " لدينا شركة ذات مسئولية محدودة لإدارة وتأجير عقار نمتلكه . فى البداية كنا نملك ذلك البناء تحت أسمائنا الشخصية كملكية شخصية ، ولكن بعد نصيحة مثمرة من "روبرت كيوزاكى " مؤلف كتاب " الأب الغنى والأب الفقير " لاحظنا أنه إذا حدثت كارثة اقتصادية ما فإننا قد نتعرض للمساءلة وربما فقدنا العقار ومعه منزلنا وجميع الأصول التى نمتلكها ، إن الشركة ذات المسئولية المحدودة تحمى أملاكك الشخصية ، ولكن هيكل تنظيمها أقل تعقيداً من المؤسسة لأن عائدات تلك الشركة ومصروفاتها تظل موجودة فى وثيقة الضريبة الشخصية رقم ١٠٤٠ .

وبشكل عام فإن على أعضاء أى شركة ذات مسئولية محدودة تنظم اجتماعاً سنوياً لتسجيل القرارات المتخذة خلال العام . وبكلمات بسيطة يجب أن تدار الشركة ذات المسئولية المحدودة على أنها مشروع اقتصادى وليس مجرد وسيلة صممت للتهرب من الضرائب .

المؤسسة

المؤسسة هى كيان قانونى منفصل ومحدد تبدو كما لو كان لها حياة خاصة بها . وقد تتعرض المؤسسة للإفلاس بدون أن تؤدى إلى إفلاس مالكيها أو حملة أسهمها ، وفى حالة فشل مؤسستك أو

إفلاسها فإن مسئوليتك القانونية عن ذلك الإفلاس تشبه مسئوليتك عن ديون جارك مثلاً (إلا إذا قمت أنت أو مجلس إدارة مؤسستك بالتورط فى عمليات غير قانونية ، ففى هذه الحالة ربما تواجه قضايا قانونية أو تتعرض للسجن ، إلى آخر هذه النوعية من المتاعب) .

وقد استخدمت مصطلح " المسئولية القانونية " لأننى أعتقد أننا جميعاً نتحمل المسئولية الأخلاقية عن تلك الديون التى تسببنا فيها سواء كان ذلك من خلال مؤسسة أو بدونها .

وهناك ظروف معينة قد لا تدعم فيها المحكمة تلك الحصانة القانونية لصاحب المؤسسة ، وفى هذه الحالات فإن ما يعرف بـ"حصانة المؤسسة" قد يسقط . وقد يدعى محامو الدائنين أنك لم تتبع الشكليات المتعارف عليها ، مثل اختيار مجلس إدارة للمؤسسة وإجراء اجتماعات بين حاملى الأسهم وأعضاء مجلس إدارة المؤسسة ، وقد ترى المحكمة أن هيكل مؤسستك قد أعد من الأساس لعزلك عن مسئولياتك والتزاماتك وفى هذه الحالة قد تحاكم بمسئوليتك عن ذلك الفشل .

وإذا أردت أن تنشئ مؤسسة جديدة ولم يكن لديك الأصول الكافية أو كنت تفتقر إلى الخبرة فى مجالك ، أو لم تقم بتحديد معدل فائدة ثابتة لقروضك فإن مموليك أو الداعين لمؤسستك قد يلجأون إلى اتخاذ إجراءات صادقة لحماية استثماراتهم .

ولو أن ثقتهم فى نجاح مؤسستك محدودة فقد يصرون على أن تضمن تلك الاستثمارات بضمانات شخصية .

وربما طلبوا منك بوصفك مستأجراً لمبنى يملكونه أو لمخزن أو محل أو كمقترض من أحد بنوكهم ، أو كمشتر لموادهم الخام أو منتجاتهم ، أو كمستفيد من إحدى خدماتهم أن تتعهد بأن تدفع

لهم تلك الأموال بشكل شخصي فى حالة إفلاس المؤسسة ، وقد تعنى تلك التعهدات شيئاً فى حالة المؤسسات الصغيرة أو المحددة ، ولكنها بالتأكيد لا تعنى الكثير فى حالة المؤسسات الكبرى لأنه من المستحيل عملياً أن يضمن شخص ما ديون مؤسسة قد تتعدى قيمة معاملاتها المئات من الملايين . والجميل فى عمل المؤسسات أنها توفر أفضل شكل قانونى واقتصادى للتوسع فى الأعمال مستقبلياً . ومن خلال المؤسسة يمكنك أن تجتذب المزيد من الاستثمارات الخارجية ، أو أن تبيع حصصاً من الشركة أو أن تعرض علانية أسهم الشركة للمضاربة متبعاً بذلك كل اللوائح والقوانين التى تسنها الحكومة لضمان وحماية المستثمر البرىء .

شبه المؤسسة

هى شركة تشبه المؤسسة إلى حد كبير ، ولكن هيكلها التنظيمى يختلف عن الشكل التقليدى للمؤسسة . وبشكل عام فإن هذا الاختلاف يكمن فى الاستفادة من الرخصة التى يعطيها القانون الفيدرالى للضرائب ؛ بأن يدفع حامل الأسهم الرئيسى الضرائب الخاصة بالشركة ، وأن تخصم خسائر الشركة فى وثائق الضرائب الشخصية الخاصة به .

ومزايا شبه المؤسسة هى أنك لا تدفع الضرائب مرتين على نفس الدخل وكذلك ألا تتضاعف تلك الضرائب عندما يحين الوقت لكى تبيع أصولاً من الشركة أو تقوم بتفكيكها وقد يكون فى هذا نفع كبير لك .

عندما تختار الهيكل القانونى لشركتك فاختر الشكل الذى يضعك فى أفضل موضع للحصول على التمويل اللازم للاستثمارات المطلوبة ، وفى نفس الوقت يوفر أكبر قدراً من الحماية للممتلكات

الشخصية ، ولأن نقص رأس المال يضعف أى مشروع ، وتوافره يساعد المشروع على النمو والازدهار ، فإن النظام المؤسسى يبدو هو الخيار الأفضل .

٧. كم موظفاً ستحتاج ؟ وما الذى سيقومون بإنجازه ؟

وفى الكلام عن التوظيف فإن أكبر خطأين يقع فيهما أى صاحب مشروع هو **نقص** الموظفين أو **زيادتهم** بدون داع .

وتبدو المشاكل المرتبطة بذلك واضحة للغاية .

وفى حالة قلة الموظفين فإنك لن تستطيع التوفية بمطالب المستهلكين أو العملاء من حيث الخدمات أو التوصيل والمواعيد النهائية لتسليم المنتج التى وضعها هؤلاء العملاء ، أما إذا مَرِض أحد موظفيك أو أخذ إجازة فإن مشاكلك سوف تتضاعف .

وإذا كان عدد موظفيك زائداً على الحد فإنك بذلك تدفع أجوراً من أجل أن يجلس موظفوك على مكاتبهم ولا يفعلون شيئاً ، وقد تبدو خدمة عملائك جيدة جداً ؛ لأنه سيكون لديك موظفون أو ثلاث للتعامل مع كل عميل .

ومشكلة المشروعات الصغيرة تكمن فى عدم قدرتها على إيجاد التوازن بين عدد الموظفين ومطالب العملاء أو المستهلكين ، وقد يكمن الحل فى التدريب المستمر لموظفيك أو التوزيع الجيد لمهام العمل داخل هيكل الشركة التنظيمى .

وخلال سنوات الرخاء فى شركتى (فيما يتعلق بحالة التوظيف) كان لدىّ ثمانية موظفين فى إدارة التصميم وكانت أعمالهم الفنية تدر دخلاً للشركة يكفى لتغطية مرتباتهم ، وكذلك ثلاثة موظفين فى إدارة الدعم والمساعدة ، ولو أننى احتجت إلى تعيين شخص تاسع فإن توزيع الزيادة فى نسبة المرتبات على

الدخل العام الذى كان يدره الموظفون الثمانية كان سيكون مقبولاً ولم يكن ليزيد من أعباء الشركة .

ولكن كنتيجة لتراجع مستوى الإنتاج إلى جانب بعض القرارات غير المدروسة ، صار علينا الاكتفاء بثلاثة مصممين فقط إلى جانب ثلاثة فى قسم الدعم والمساعدة . وكنتيجة لقلة الإنتاج أصبح على هؤلاء المصممين الثلاثة تحمل عبء مرتبات موظفى قسم المساعدة الذى كان يتحمله ثمانية مصممين من قبل .

ولم تكن المشكلة تكمن فقط فى أن التصور المسبق لإنتاج الشركة لم يعد يعمل ، ولكننا كنا سنضطر إلى تحمل نسبة أعلى فى توزيع المرتبات مقارنة بالدخل (٣٣٪) إذا أردنا توظيف شخص جديد وليس نسبة ١٢,٥٪ التى كنا سنتحملها لو كان عندنا ثمانية موظفين يدرون دخلاً للشركة كما كان الحال من قبل .

ولقد تعاملنا مع المشكلة على قدر استطاعتنا عن طريق تكليف الكمبيوتر بأداء بعض العمليات التى كانت تتم بشكل يدوى ، أو عن طريق إعادة هيكلة قسم الدعم وتخفيض عدد الموظفين ، وعن طريق تعيين مصمم إعلانات بدوام جزئى حيث كان غاية فى الكفاءة للقيام بمسئوليات الإنتاج بدلاً من مصمم آخر أقل كفاءة كان يعمل بدوام كامل ، وكانت هذه الخطوات الأولى من سلسلة خطوات قمنا بها لنجعل شركتنا أكثر إنتاجاً وأكثر قدرة على مواجهة التحديات التى قابلتنا فى الشهور القادمة .

٨. ما هى السياسة التى ستطبق على هؤلاء العمال ؟

كان هناك شاب صغير (إذا كنت تعتقد أن ٢٥ سنة سن صغيرة) وكان يدير مشروعاً خاصاً به فى نفس المبنى الذى توجد به شركتى ، وكان هذا المقاول الشاب المجتهد يعمل بالتجارة منذ

ثلاثة أو أربعة أعوام وكان يشرف على فريق من رجال المبيعات يعملون بالعمولة إلى جانب مديرة مكتب تعمل بمرتب ثابت .

ولأسباب متعددة أصبح صديقاً لى وكان دائماً ما يأتى ليسألنى عن أشياء تتعلق بالعمل ، وفى يوم ما دخل إلى مكتبى وسأل إن كان لدىّ وقت لأتحدث معه فقلت له : " تفضل" ، وكان هذا سؤاله : " ستكمل مديرة مكتبى عاماً من العمل معى الأسبوع القادم وكنت أتساءل إذا كان هناك شىء ما أستطيع عمله من أجلها ، كأن أعطيها علاوة فى المرتب أو إجازة مدفوعة الأجر " ؟ (تذكر أننى قلت إنه شاب صغير !) .

وكان سؤالى له كالآتى : " ما هى سياسة الشركة لديك ؟ " ماذا يقول كتاب التعليمات الخاص بالموظفين عن ذلك ؟ "

نظر إلىّ وعلى وجهه عبارات عدم الفهم ثم قال : " كتيب الموظفين ، ما هو كتيب الموظفين ؟ هل لديك كتيب خاص بالموظفين ؟ "

أحضرت له نسخة من كتيب الموظفين الخاص بشركتنا . كان مبهوراً للغاية (كان شاباً صغيراً فعلاً) قلت له : " إذا أحببت يمكننى أن أعطيك نسخة من كتيب الموظفين الخاص بنا على قرص كمبيوتر ، ويمكنك طبعه وتغيير اسم الشركة حيثما تظهر فى الكتاب ، وقم بأى تغييرات تريدها وبعدها سيكون لديك " كتيب موظفين " . كان سعيداً جداً وممتناً لتلك المساعدة مع أنه حتى هذا اليوم ما زال يدين لى بدعوة غداء .

معظم المؤسسات الكبرى لا يمكنها حتى أن تحلم بالعمل اليوم بدون تدوين كل سياسات العمل والتوظيف لديها مسبقاً . ومع ذلك فإن الكثير من الشركات الصغيرة تظن أنها لصغر حجمها لا تحتاج إلى مثل تلك التعليمات ، وهذا بعيد جداً عن الحقيقة .

حتى لو كان لديك موظف واحد وحتى لو كان حجم كتيب التعليمات لديك هو ثلاث صفحات فقط ، فابدأ من اليوم فى تدوينه .

وبدون كتيب موظفين فلن يكون لديك قاعدة تستطيع من خلالها أن تضع إجراءات التعيين والفصل أو نظام الأجازات والأجازات المرضية مدفوعة الأجر ونظام العلاوات والترقى إلى نهاية تلك الأمور .

وهناك بعض النصائح والمحاذير التى يجب مراعاتها عند تدوين وتوزيع كتيب الموظفين .

أولاً : يجب أن تتأكد من أن السياسات تطبق بشكل عادل على جميع الموظفين الذين يعملون فى ظروف عمل واحدة ويمكن أن يكون لديك سياسة لموظفى الدوام الكامل ، وأخرى لموظفى الدوام الجزئى ، وثالثة لموظفى العمولة ، ولكن سياسة أى جماعة من تلك الجماعات تطبق على كل العاملين المنتمين إليها .

ثانياً : عليك أن تحرص على إزالة أى غموض أو لبس من سياسة شئون الأفراد ، وأن تجعل تلك السياسات بسيطة الفهم والتطبيق .

ثالثاً : ادرس جيداً القوانين والإجراءات التى تتعلق بمجال عملك وتأكد من أن كتيب تعليماتك لا يحوى أية بنود أو سياسات تتعارض مع سياسة الولاية أو القانون الفيدرالى ، وربما من الأفضل أن تستشير محامياً خاصاً بالإجراءات والسياسات العمالية لمزيد من التزام القانون وتحرى الدقة فى الإجراءات .

رابعاً : معظم الولايات تعتبر ما يوجد فى كتيب التوظيف على أنه عقد مكتوب بينك وبين الموظف ، وبكلمات أخرى كن

حريصاً على ما تعد به موظفيك في كتيب التعليمات ، وافحص جيداً كل التفسيرات الممكنة لأى بند فيه حتى لا تجد نفسك متورطاً في متاعب قانونية لاحقاً . أو ربما من الأفضل أن تستشير متخصصاً في تلك الإجراءات وهم كثيرون (وأنا أعرف بعضاً منهم) لكي يفحص تلك التعليمات وسوف تكتشف أن محاميك سوف يعترض على طبع هذا الكتيب والسماح للموظفين بالإطلاع عليه لأن هذا الكتيب من الممكن أن يحتج به في أى محكمة على أنه عقد مكتوب ، والكثير من شركات المحاماة ليس لديها كتيب تعليمات مكتوب لهذا السبب وحده . وعلى الرغم مما رأيت من القضايا المتعلقة بتلك الإجراءات ، مازلت أظن أنه من الأفضل للشركة وموظفيها أن يكون هناك كتيب تعليمات توضع فيه سياسات الشركة وإجراءاتها .

وأخيراً : عليك أن تتأكد من اتباعك لتلك التعليمات التي وضعتها مسبقاً مما يوفر عليك عناء الذهاب إلى المحكمة ، على يد موظف سابق يظن أنك قد قمت بتطبيق تلك السياسات على بعض الموظفين دون البعض الآخر ، وأكثر الحالات الخطيرة التي قد تنشأ من مواقف كهذه ما يسمى بـ " الفصل التعسفي " حيث يُقيم موظف سابق دعوى بأنك قد قمت بفصله دون أسباب مقنعة ، أو حالات أخرى مثل عدم تطبيق اللوائح والتعليمات بشكل عادل ومتساو بين جميع الموظفين . والقوانين تختلف فيما يتعلق بـ " حقوق العمال " من مكان لآخر ، ولذلك عليك التأكد من الإجراءات التي تنطبق على شركتك .

الخطة الأولية

عندما تستطيع الإجابة عن تلك الأسئلة الثمانية الأساسية للمشروع ...

- **متى** سأبدأ مشروعى ؟
- **أين** سيكون مكانه ؟
- **ما هو** الاسم الذى سأطلقه عليه ؟
- **كيف** سأقوم بتأسيسه ؟
- **كيف** سأجد المال لتمويله ؟
- **ما** نوع الهيكل التأسيسى الذى سأقوم بإنشائه ؟
- **كم** موظفاً سوف أحتاج وما هو المطلوب منهم ؟
- **ما** هى السياسة التى سأطبقها على هؤلاء الموظفين ؟

... وتكون قد انتهيت من كتابة وتدوين كل الإجراءات المنطقية سيكون لديك خطة عمل أولية أمام عينيك . وأنا أقول "أولية" لأنه لن يكون هناك خطة نهائية على الإطلاق . وكما سنناقش فيما بعد ، سوف ترى أن عملك الجديد سوف يتطور ويتغير على مر السنين ، وسوف تحتاج إلى تصميم خطط جديدة والبحث عن موارد وتمويل جديد ، وربما ترغب فى تغيير الهيكل العام لشركتك. ولكن على الأقل بوجود خطتك الأولية فأنت مستعد للمضى إلى الأمام !

وظيفتك !
دور رئيس العمل :

كمالك للشركة لديك واجبات محددة ومسئوليات والتزامات تبدأ جميعها من مرحلة الحلم وتتضح معالمها فى مرحلة التخطيط ثم تستمر خلال المراحل المتعاقبة بعد ذلك .

وتلك الواجبات هى ....

١. **وضع التصورات :** ما هو مجال العمل الذى ستعمل فيه ؟ ما هى المنتجات أو الخدمات التى ستقدمها ؟ أين ستقدم تلك الخدمات ؟ كم ستتقاضى مقابل تلك الخدمات ؟ من هم المستهلكون الذين سوف تستهدفهم ؟
٢. **التنظيم :** وتعد هذه مسئولية إدارية هامة . وعليك أن تقرر من يقوم بكذا من الأعمال ومتى يجب أن يقوم بذلك ؟
٣. **التطبيق :** عليك أن تضع كل شىء بمكانه السليم كشراء أو استئجار عقار وتعيين الموظفين والاتصال بمجموعات الدعم المهمة كالمحاسبين والمحامين (نعم سوف تحتاج إليهم) ورجال الدعاية والتسويق أو حتى مصممى مواقع الإنترنت .
٤. **التحفيز :** فرق الدعم التى ألحقتها بالشركة لن تقوم بعمل أى شىء حتى يفهموا ما هو المطلوب منهم ،

وعليك تحفيزهم حتى يقوموا بأدائه . ويمكنك القيام بذلك عن طريق وسائل التحفيز كالجوائز والمسابقات والعلاوات وكل هذا متروك إليك .

٥. **تقديم الخدمات :** القادة العظام يخدمون . ومن أساليب التحفيز المهمة هو أن تكون " قائد خادم " . ولا يوجد مكان فى شخصية القائد العظيم للشعور بالتعالى أو الكرامة الزائفة. ومنذ ألفين من السنين كان هناك رجل حكيم ، وكان يظهر براعة عظيمة فى فن القيادة والخدمة معاً عندما كان يغسل أقدام تلاميذه الملطخة بالطين ويقول لهم : " خيركم يجب أن يشعر بكونه أدناكم " وحتى الآن لا تزال تلك الكلمات تطبق فى مجال الأعمال .

٦. **التحليل :** تحتاج إلى أن تنظر إلى ما يحدث فى مشروعك ثم تقوم بتحليله . ليس عن طريق التخمين ولكن عن طريق مواجهة الواقع . حاول أن تعرف كل ما يحدث وأن تحسب له حساباً . وأعلم ما الذى تفعله بشكل سليم ، وأين الخطأ . وما الذى يفعله المنافسون بشكل سليم وأين يخطئون وماذا تحتاج لكى تغير من وضعك. وكل هذا يتم بالحساب والمراقبة والمتابعة والمقارنة .

٧. **التكيف :** لو أن منافسيك يتغلبون عليك بشدة فعليك أن تبدأ فى التغيير ، ولو أنك قمت بالتحليل بشكل سليم فسوف تعرف ما الذى يحتاج إلى تغيير فى عملك .

ولكن **عليك أن تعرف** أنه إذا قمت بكل تلك الخطوات واستمر عملك فى الفشل فعليك حينها العودة إلى **الخطوة الأولى** : وضع المفاهيم .

واعلم أن إدارة المشاريع ما هى إلا جهد متصل ومتواصل وتغيير مستمر وتحسين فى الأداء وإعادة ابتكار . ويكفى أن تعلم أن شركة " فورد " لتصنيع السيارات لم تكن لتصل إلى تلك المكانة العالمية لو ظلوا يصنعون تلك التصميمات القديمة حتى الآن .

وكمؤسس ومالك ومدير لشركتك فهذه الخطوات والمسئوليات السبع تعود إليك أنت !

القيادة الخادمة لـ " كين بلانشارد " و " مارك ميلر "

عادة ما يطرح القادة الذين نادراً ما ينجحون السؤال التالى على أنفسهم : " ماذا يعود علىّ من ذلك ؟ " ومن خلال دراسة التاريخ يتبين أن القادة الذين كان لهم تأثير عظيم فى أحداث التاريخ هم أولئك الذين اختاروا دور " الخادمين " .

هناك خمس خطوات نحو " القيادة الخادمة " ومن السهل جداً تذكر تلك الخطوات :

انظر إلى المستقبل وتصوره . فالقائد الخادم لديه تلك القدرة على تصور المستقبل والأخذ بيد شركته حتى تخطو خطوات ناجحة .

تعامل مع الآخرين واعمل على تطويرهم . احرص على أن يقتنع الآخرون بتصوراتك وأعطهم التحفيز والدراسة والأدوات لكي يتطوروا .

ابتكر أفكاراً جديدة بشكل متواصل . فبهذه الأفكار يمكنك أن تجعل شركتك تتحول من حالة الركود إلى الازدهار ، فيجب عليك أن تجعلها كنهر متجدد تصب فيه الأفكار الجديدة دائماً .

ادرس النتائج والعلاقات . فبعض الشركات هي مجرد أرقام فقط والبعض الآخر علاقات فقط ويمكنك أن تخلق حالة من التوازن بين النتائج والأرقام وبين العلاقات والخدمات .

جسِّد القيم والمعايير . فالقادة يجنون المصداقية من قدرتهم على إقناع الآخرين بأن يجعلوا من أفعالهم قيماً ومعايير يسير عليها الآخرون .

من كتاب " The Secret "

تأليف " كين بلانشارد " و " مارك ميلر "

تأمل ما يلى جيداً

متى سأبدأ مشروعى (تاريخ البداية) ؟

ما الاسم الذى سأطلقه عليه ؟

أين سيكون موقعه ؟

كيف سأختار وضع مشروعى (حد المنافسة) ؟

أين سأجد التمويل اللازم ؟

ما نوع الهيكل التنظيمى لمشروعى ؟

كم موظفاً سأحتاج ؟

- ماذا سيفعلون ؟

- من أستشير ؟

ما هى سياسة العمل التى ستطبق على الموظفين ؟

٣

مرحلة التنفيذ

سوف يأتى يوم تكتمل فيه مرحلة الحلم ومرحلة التخطيط ، ويحين الوقت لبداية العمل ، ونتيجة لمرحلة التخطيط فسوف تكون قد أطلقت اسماً على شركتك ، وقمت بتحديد نوع المنتجات والخدمات التى سوف تقدمها ، وقمت باختيار موقع شركتك ، ووضع مذكرة التوقعات الخاصة بالشركة ، وتمكنت من العثور على رأس المال اللازم لتمويل استثماراتك ؟

وخطواتك القادمة ستكون معقدة للغاية . وذلك لأن كل مشروع له مواصفات ومتطلبات خاصة به ولن أدخل فى تفاصيل ذلك الآن . وما يمكن تطبيقه على عملية تصنيع لن يكون له تأثير على مشروع خدمات أو بيع بالتجزئة . ولكن هناك بعض المهام التى ينبغى على أى صاحب مشروع جديد إكمالها .

فى مرحلة ما قبل البدء ، أو التأسيس ، عليك أن تعد منشأتك لبداية العمل وتشمل تلك الخطوات إعادة توزيع المساحات فى المكتب وتحديث المنشآت الموجودة ، إعادة تصميم الديكور الداخلى وكذلك تركيب أجهزة التليفون والفاكس والكمبيوتر ومعدات وأجهزة التصنيع وشراء الإمدادات والوثائق .

وعليك شراء المواد الخام ومواد التخزين ثم التخطيط للشحن والتسليم وأعمال التخزين وكذلك طرق الدفع للبائعين .

وسوف تحتاج إلى تعيين موظفين أكفاء وتدريبهم حتى تعطى عملك الدفعة اللازمة لبداية ناجحة .

الهدف الرئيسى هو أن تضع كل جزء من أجزاء الأحجية فى مكانه السليم وفى الوقت المناسب حتى تتأكد من أن كل جزء يتلاءم بشكل كامل أو قريب إلى ذلك فى المكان المخصص له لكى تكتمل الصورة المطلوبة ... أى شركة ناجحة وتعمل بإدارة مميزة .

تكملة الأجزاء الناقصة .

كم شخصاً تعرف لديهم الخبرة فى كل المجالات ؟ وكم شخصاً يعرف كل ما يجب معرفته عن موضوع ما ؟ والإجابة واضحة طبعاً ولكن لسبب ما عندما نبدأ مشروعاً ، فمن المتوقع منا أن نعرف كل شىء عن كل جزء من أجزاء المشروع وهذا طبعاً غير ممكن .

أعرف صديقاً بدأ فى إنشاء وكالة دعاية وإعلانات فى نفس الوقت الذى أنشأت فيه وكالتى بالضبط . وهو رجل عبقرى فى مجال المبيعات ، ويعرف كيف يتواصل مع الجمهور ويكسبه فى صفة بسرعة ، وكيف يتوقع الاحتمالات ومن ثم يتمكن من إنهاء

أى صفقة بنجاح . ونتيجة لذلك فقد ازدهرت وكالته ونمت أسرع من وكالتى .

وإلى حد ما كنت أحقد عليه : كان عملاؤه من أصحاب الشركات الغذائية الكبرى وأصحاب الوكالات الحكومية وأصحاب شركات عالمية فى مجالات كثيرة ، بينما كان عملائى من أصحاب بعض الشركات الصغرى ، كان موظفوه يتزايدون بسرعة فى أروقة مكتبه ، بينما أنا كنت أضيف موظفين جدداً عندما لاحظت أن الموظفين الذين يعملون لدىّ يئنون من وطأة العمل المتزايد .

ولكن الآن لم يعد لتلك الوكالة التى كنت أحسده عليها أى وجود ، ولقد اعترف لى بصراحة أنه طالما كان يعرف كيف يتواصل ويدرس الاحتمالات ويبيع ، لم يكن ليعطى انتباهاً إلى الأرقام . لم يكن يفهم ماذا تعنى كلمات مثل المدفوعات والمصروفات والسيولة المالية والديون طويلة الأجل ولم يكلف نفسه عناء تعيين شخص قادر على إدارة شئون وكالته بحكمة وخبرة .

والهدف من هذا المثال هو أنه عليك أن تملأ الأماكن الشاغرة .

إن لم تكن تفهم فى التمويل ، تعلّم أو استعن بمن يفهم فى أمور الماليات والتمويل .

إن لم تكن بارعاً فى المبيعات فعيّن شخصاً هو كذلك ، وإن لم تكن خدمة العملاء هى أشد مناطق براعتك ، فعليك اختيار شخص تكون خدمة العملاء أهم مواهبه .

كلما قل عدد الأماكن الشاغرة التى تملؤها ، كبرت مشاكلك وتلك المشاكل قد تزداد وتتعدد وتتضاعف بشكل مؤثر .

ولكن ماذا يمكنك أن تفعل إذا بدأت مشروعاً جديداً لم يكن لديك الإمكانات المادية لتعيين الأشخاص المطلوبين فى كل التخصصات .

والإجابة عن هذا السؤال تتمثل فى شقين : **تعلم أين تبحث عن الإجابات ، واستفد منها .**

المصادر الداخلية

عندما كنا نعين شخصاً جديداً فى " مجموعة جوترى للاتصالات " كنا نحرص على أن نوضح لهم أنهم لن يكونوا حبيسى وظائف محددة لا تتغير . والسبب فى ذلك أن الناس يملكون مواهب ومهارات ورغبات واحتمالات لا يمكن كشفها جميعاً فى وقت التعيين ، ولذلك أردنا أن نمكن موظفينا من التقدم فى مستقبلهم المهنى ، وفى نفس الوقت نتأكد من أن الأعمال المنوطة بهم تؤدى على أكمل وجه وبأسرع وقت ممكن .

وكانت إحدى الوسائل التى استخدمناها للحصول على أفضل الأفكار من موظفينا هو ما يسمى بصندوق الاقتراحات ، ولكن مع بعض التعديل وأسميناها " فكرة الشهر " أو **إبداعات من أجل النجاح** " .

والمشكلة فى فكرة صناديق الاقتراحات هى أنها كانت توفر فرصاً كثيرة للمهاترات والشكاوى غير المجدية ، واستخدام الخطابات مجهولة الهوية ، ولم تكن توفر فرصاً جيدة للأفكار والإبداعات الجادة .

كان برنامجنا " إبداعات من أجل النجاح " يوفر حافزين من أهم الحوافز المطلوبة للإبداع ـ المال والتقدير المعنوى .

وكان المعيار الأساسى للحكم على أى فكرة هو أن توفر للشركة مبلغ ٥٠ دولاراً من المصروفات الشهرية ، أو أن تساهم فى زيادة دخل الشركة ٥٠ دولاراً فى الشهر وقد يبدو هذا المبلغ ضئيلاً بالنسبة للشركات الكبرى ، ويمكنك أن تجعله ٥٠٠٠ دولار أو

حتى ٥٠٠٠٠ دولار ، أو أى رقم تشاء والمبدأ واحد أياً كان المبلغ وتذكر أن هذه الفكرة كانت فى الماضى عندما كانت ٥٠ دولاراً مبلغاً يشترى طعام الغداء لفردين .

وما اكتشفناه من خلال هذا البرنامج أن الناس لديهم أفكار جيدة وإذا جعلناهم يشعرون بالانتماء للفريق فيمكنهم مساعدتنا على تطبيق تلك الأفكار .

وهناك سلبيات لهذا النظام وذلك أنه على الرغم من رغبتك فى تعيين موظفين لديهم الرغبة فى التقدم ، فإن هؤلاء أنفسهم سرعان ما يرغبون فى تعديل وظائفهم لكى يقوموا بأداء ما يريدون وليس ما تريدهم أنت أن يقوموا به ، أو ما يحتاجه العمل من أجل استمرار النجاح للشركة .

لقد عينت أحد الموظفين من أجل أن يكون مصمماً فنياً وكانت وظيفته هى معالجة التصميمات والرسوم والأشكال من أجل إخراج صورة فنية جذابة ومبهجة تستخدم فى إعلان أو أظرف بريدية أو ملصقات أو " كتالوج" دعاية . ومن أجل القيام بمهام عمله كان يستخدم كمبيوتر " أبل ماكنتوش" المحمل بكل برامج معالجة الرسومات والتصميمات الفنية .

ومن خلال ممارسته لعمله أصبح محترفاً فى استخدام الكمبيوتر ، وكذلك أصبح قادراً على استخدام الجديد والأفضل والأسرع من البرامج التى تلحق بتلك الحاسبات مقابل ثمن معين . ولقد أقنعنى بأنه الرجل المناسب فى المكان والوقت المناسبين لكى يجعل كل أعمال الشركة من قوائم وفواتير شراء وكروت مواعيد وسجلات تتم بواسطة الكمبيوتر ؛ ولأننى كنت متحمساً لرؤية ذلك فقد منحته الضوء الأخضر للاستمرار .

والنتيجة أنه فى الوقت الذى كان مشغولاً فيه بإرضاء إدمانه للكمبيوتر فإن معدلات إنتاجه وهؤلاء الذين كانوا يعملون تحت قيادته بدأت فى الانحدار بشكل مريع وأصبح يتناول مرتبه ليس لأداء ما عينته من أجله ولكن لأداء ما يريد هو أن يفعله . والحكمة وراء تلك القصة هو أن تجنى الأفكار من موظفيك فى الوقت الذى تتأكد فيه من قيامهم بالوظائف التى تحتاجهم فيها .

المصادر الخارجية للمعلومات والدعم

عندما لا يصبح ممكناً أن تُعين الشخص المناسب فى الوظيفة المناسبة ، أو عندما لا تستطيع الحصول على المعلومات والأفكار من مجموعة الموظفين لديك ، فعليك فى تلك الحالة أن تلجأ إلى المصادر الخارجية للمساعدة .

وكنت أكتشف فى أغلب الأحيان أن تلك المصادر متوفرة وغير مكلفة ، وتلك هى المصادر التى أعتقد أنها أكثر توفيراً للدعم والمساعدة وكذلك أكثرها فاعلية .

١. الكتب والمجلات . مصادر معلوماتك .

أنت تقرأ هذا الكتاب لأنك تصدق أنه سوف يوفر لك على الأقل فكرة جيدة تعوضك عن الثمن الذى دفعته فيه .

هذا الكتاب ... ليس الوحيد ... ولا الأفضل ولا الأحدث ... فهناك الكثير من الكتب التى قد تفيدك قراءتها : اقرأ الكثير منها .

اشتر الكتب أو اقرأها فى المكتبات العامة أو استعرها من صديق . ليس من اللازم أن تدفع مالاً لكى تتعلم . ربما يكلفك وقتاً

فقط وحقيقى أن الوقت يساوى المال ، ولكن ليس كل الوقت ، فبعض الوقت هو نوع من الاستثمار ، فالوقت الذى تستغرقه فى النوم يساعدك على الاستيقاظ منتعشاً لليوم التالى ، والوقت الذى تستغرقه فى القراءة والتعلم يعطيك الأساس الذى عليه تبنى مشروعك وعائلتك وحياتك .

ولو أنك لا تستطيع أن توفر ذلك الوقت الكافي لقراءة كتاب فالمجلات بديل ممتاز للكتب ، والواقع أنه نظراً لأن المجلات تطبع أسبوعياً فهى توفر معلومات محدثة أكثر من الكتب . والأفكار والأخبار والمعلومات الحديثة تجدها فى المجلات .

سوف تخبرك زوجتى أننى مشترك فى عدد من المجلات أكثر من أى إنسان آخر على وجه الأرض ، وأنا واثق أن هذا الكلام ليس صحيحاً ، ولكنى أتسلم ما يقرب من ٦٥ مجلة كل شهر (أنا لم أحسب تلك الكتيبات الدعائية التى أتلقاها على سبيل المجاملة ، لمجرد أننى ما زلت أعمل فى مجال إنتاج الفيديو) وبعض تلك المجلات لها علاقة بهوايات كالطيران والقوارب والسفر . قليل منها يوفر معلومات عن الكمبيوتر وبرامجه ولكن الأكثر إفادة منها توفر معلومات عامة عن سوق العمل والتجارة ، وهى تعطينى فكرة عما يحدث على الصعيد المحلى والأقليمى والعالمى وكذلك فهى توفر إشارات إلى التغيرات والتطورات والإبداعات التى قد تساعد أو تعرقل مشاريعى القادمة .

وأنا أعتمد على مجلتين بعينهما وهما " ويرد " و " فاست كمبنى" لكى تخبرانى بما يحدث فى المستقبل القريب . وقد تبدو الفكرة كعبارة مستهلكة ولكن كلتا المجلتين تراقب ما يحدث فى عالم التكنولوجيا الحديثة والشركات التجارية ورجال الأعمال ذوى الثقل ، وكلتا المجلتين متعة للقراءة .

والحد الأدنى للمجلات التى يجب أن تشترك فيها بدون أن تأخذ فى الاعتبار مجلات الهوايات والأخبار العامة يجب ألا يقل عن ثمانى مجلات . بالإضافة إلى مجلات مثل " ويرد " ، " فاست كمبنى " ، " فورتشن " ، " فوربس " ، " بيزنس ويك " . ومجلات التجارة والأعمال المحلية ، بالإضافة إلى مجلتين رائدتين فى مجال عملك . ولو أن لديك عملاء فى صناعات لا تعلم عنها الكثير فيجب أن تضيف مطبوعات خاصة بتلك الصناعة (أرأيت كيف يصل العدد بسهولة إلى ٦٥ مجلة ؟) .

٢. الإنترنت

هناك الكثير من الهراء متواجد على شبكة الإنترنت ، وأطنان من ذلك الهراء يصل عبر البريد الإلكترونى . وما زلت حتى الآن منتظراً أن يرسل لى " بيل جيتس " صاحب شركة ميكروسوفت مبلغ ٤٥ دولاراً وعدت بها الشركة كل من يعيد إرسال رسالة دعاية إلى أحد أصدقائه ، " هيا يا سيد بيل شارك ثروتك الطائلة مع المواطنين من أمثالنا " ! وهناك أيضاً تلك الرسالة التى تفيد بأننى قد ورثت مبلغ ٢٦ بليوناً من شخص ما فى أفريقيا ليس له أى أقارب . والحقيقة أننى قد تسلمت ما يقرب من ثلاثين رسالة من هذا النوع فلابد أن رصيدى قد بلغ ٧٨٠ بليون دولار حتى الآن ، تنتظرنى فى أحد البنوك ، يا لها من أمور عجيبة !

إنها أمور تجعلك لا تصدق كل ما تراه على شبكة الإنترنت .

ولكننى أميل إلى تصديق المعلومات المتوفرة على صفحات الانترنت التى تدعمها مؤسسات ومنظمات محترمة ذات سمعة ومعاهد علمية لها تاريخ من الخبرة ، وأنا أحب فكرة كونى قادراً

على البحث عن أى شىء بدءاً من منجزات اللاعب " هانك آرون " فى لعبة البيسبول إلى تاريخ وكالة ناسا الفضائية ورحلاتها إلى الفضاء .

إن القدرة على استدعاء المعلومات بهذه السرعة هو أكثر ما يميز شبكة الانترنت ويجعلها مفيدة للغاية .

أما بالنسبة للبريد الإلكترونى ... فلدىّ موقف إيجابى وآخر سلبى تجاهه . فبالنسبة إلى الإيجابية فهى قدرتى على الاتصال والتواصل مع أى إنسان مشغول وكذلك يمكننا أن نستجيب لردود أحدنا الآخر طبقاً لجداول أعمالنا . وكذلك حقيقة أن باستطاعتى أن أحتفظ بالمستندات الخاصة بتلك المراسلات على القرص الصلب الخاص بالكمبيوتر وبذلك لست بحاجة إلى طبعها والاحتفاظ بملفات ورقية . والمساحات الخالية فى الأقراص الصلبة توفر أكثر بكثير من غرف حفظ المستندات بالمكتب .

وعلى قائمة السلبيات تأتى الرسائل الدعائية الكاذبة ، ولقد تسلمت ما يزيد على ٣٢٠ رسالة وهمية فى يوم واحد وكان البريد الإلكترونى يكاد يمتلىء من وقت إلى آخر وكنت أضطر إلى تنظيفه يدوياً من تلك الرسائل . ولحسن الحظ فقد أصبحت برامج فلترة الرسائل جيدة للغاية ، ولقد أدهشنى كم رسالة تخلصت منها تلقائياً عندما طلبت من البرنامج حذف أى رسالة عنوانها : " بريتنى سبيرز " أو " مجانى " أو " فياجرا " .

وأما النقطة السلبية الأخرى فهى أن البريد الإلكترونى قد حولنا إلى أشخاص كسالى وغير قادرين على التواصل ، وقد عانت اللغة الإنجليزية انتكاسات شديدة بسبب ذلك . لدى صديق وعميل لشركتى تعوّد على استخدام هاتفه المحمول للرد على الرسائل التى كنت أرسلها له عبر البريد الإلكترونى . ولأنه يرسل

الكثير من الرسائل ، أو لأن هاتفه صغير الحجم بحيث أن الأزرار غير مريحة فى الكتابة فقد كان يستجيب لرسالة أرسلها له بأن يرسل حرفاً واحداً . وكان قد اعتاد أن يرسل كلمة " نعم ، وهو كذلك " ثم اختصرها إلى " حسناً " ثم أصبحت الآن " آه " اختصاراً لكلمة " موافق " ولقد تطلب منى ذلك بعض الوقت لكى أفهم ماذا يريد .

٣. الفيديو ومشغل أسطوانات الأفلام (D.V.D) كمصدر من مصادر التدريب .

يعتبر الفيديو ومشغل أسطوانات الأفلام المضغوطة (D.V.D) وسيلة رائعة للتدريب وذلك لقدرتهم على التدريب العملى واستعراض المواد . وهذا شىء لا تستطيع الكتب أو المجلات توفيره وقد تكون شبكة الانترنت فى المرتبة الثانية له .

ولقد أكدت دوماً ضرورة تدريب الموظفين على استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرامج " ميكروسوفت وورد " لمعالجة النصوص أو " أدوب فوتوشوب " أو " فاينال كت برو " وشرائط التدريب عن طريق الفيديو توفر الكثير من المميزات :

- يمكنك أن تختصر الكثير من الوقت اللازم لتدريب موظفين جدد .
- يمكن استخدامهم بعد ساعات العمل الرسمية حيث لا يتوافر مُدرب .
- يمكن إعادة تشغيلهم أو تكرار عرضهم ، ويمكن للمتدربين عرض خطوة معينة مرة بعد أخرى بدون أن يشعروا بالغباء أو

بأنهم يضيعون وقت المُدرب ، وهذا الخوف غالباً ما يعوق المتدرب عن الفهم أو يجعله يتجاهل نقاطاً مهمة .

- إن التدريب المعد جيداً والمنتج عبر الفيديو غالباً ما يكون أفضل وأكثر إلماماً بالتفاصيل من التدريب الشخصى على يد مُدرب بالشركة . ذلك لأن تلك التدريبات باستخدام الفيديو غالباً ما تنتج عن طريق الشركات التى أنتجت البرامج والمعدات المراد التدريب عليها ، ولكن ينبغى أن أضيف بشكل سريع أننى قد صادفت الكثير من برامج التدريب ذات الإنتاج الردىء ، والتى من المفروض أنها من صنع الخبراء فى هذا المجال ، ولذلك على المشترى تحرى الدقة عند الاختيار . وهناك الكثير من الشركات المحترمة التى تعرض ضمان استرداد قيمة التدريب إن لم يكن هناك رضا من العملاء عنها ، أو لأى سبب آخر .

ويجب اختبار فاعلية تدريبات الفيديو بعد الانتهاء من دورات التدريب . فهذا هو الوقت الذى فيه يستطيع المتدرب أن يتعامل مع الأسئلة الإضافية ، وكذلك قياس الأداء العام للمتدرب . والمتدرب عليه أن يراجع الفيديو حتى يمكنه ذلك من شرح أى اختلاف بين محتوى الفيديو والإجراء التقليدى للتشغيل بالشركة .

٤ . البرامج ـ مصدر من مصادر المساعدة الفعَّالة

إننى دوماً أندهش للغاية مما تفعله أجهزة الكمبيوتر هذه الأيام . ولقد قمنا بتركيب أول نظام كمبيوتر مكتبى بالشركة عام ١٩٨٢ وقد كانت أكبر بقليل من مجموعة آلات كاتبة حيث كان

باستطاعتها تخزين مستنداتنا المكتوبة على أقراص مرنة ضخمة ، أو طبع قائمة بريدنا على ورق مطبوع . واضطررنا إلى التخلص من النظام بأكمله عام ١٩٨٧ ، وذلك لأن السعة التخزينية والبرامج والإمكانات العامة للنظام لم تعد تكفى الاحتياجات المتنامية للشركة . ولم يكن من الممكن تحديث النظام ليلائم تلك الاحتياجات .

وفى عام ١٩٨٧ اشترينا لكل موظف جهاز كمبيوتر من طراز " أبل ماكنتوش " ثم وضعنا شبكة داخلية لربط الأجهزة ببعضها البعض وأضفنا ماسحات ضوئية وطابعات ليزر وبرامج التصميمات والرسومات وبرامج المحاسبات وهكذا استمر الأمر .

وقبل أن يمضى الكثير من الوقت تخلصنا من كل ذلك من أجل أجهزة " أبل " أسرع وأفضل . وتحديث يتبعه تحديث حتى أصبح هذا الأمر شعارى فى الحياة وما زال كذلك .

إن مستوى المساندة الذى أتلقاه من حاسوبى الشخصى أو المكتبى رائع للغاية . وإذ أنا أكتب هذا الكتاب على جهاز الكمبيوتر يقوم معالج النصوص " ميكروسوفت وورد " بالتحقق من الأخطاء الإملائية والنحوية ويجرى التعديلات اللازمة فى خلفية عمل البرنامج (بعض هذه التغييرات غير مطلوبة !) ويمكننى تحميل الصور الفوتوغرافية فى ثوان معدودة والقيام بتعديلات على تلك الصور السينمائية التى التقطتها بكاميرا الفيديو وأرسلها إلى جهاز الكمبيوتر بينما أنا ما زلت بموقعى حتى أصغر الشركات يمكنها اقتناء برنامج محاسبات بمبلغ لا يتعدى المائة دولار مما يسهل ويسرع من عمليات كتابة الشيكات وإعداد الموازنات المالية وإعداد الدفاتر العامة والإيداعات والمصروفات وإعداد الميزانية والوثائق .

ويستحق الموضوع تلك الزيارات المتكررة إلى شركات الكمبيوتر ومواقع الإنترنت من أجل الإطلاع على الجديد والمميز والذى ربما يمكنك من توفير الوقت والمال . وكذلك يمكنك الحصول على معلومات قيمة من واحدة أو أكثر من المجلات التى تنشرها شركات نظم الكمبيوتر الخاصة بك . ولا تنس أن تسجل نفسك كمستخدم من أجل الحصول على التحديثات للبرامج من شبكة الانترنت .

٥. منتديات العرض. مصدر من مصادر النصح

لو أنك تقرأ المطبوعات المحلية الجيدة أو تتسلمها عبر البريد ، فسوف تعرف الكثير من منتديات العرض وبرامج التدريب . وبعض من منتديات العرض للأسف تدار عن طريق وكالات إعلان تريد أن تمنعك من أن تربح بضع مئات من الدولارات .

وبفضل تلك الزوبعة التى أثارتها قضية " كلارنس توماس " الشهيرة فى بداية التسعينات فقد دُعيت إلى بعض منتديات العرض ذات الأهمية القصوى حول موضوع " التحرش الجنسى " تكلف أحدهما ٧٩٥ دولاراً فى اليوم الواحد ، وقد قال لنا رجل تسليم الدعوات أن هذا ثمن بسيط إذا فكر أحدنا فى الاحتمالات التى قد تجلبها قضية تحرش من خسائر بملايين الدولارات .

وعلى أى حال فقد كانت هناك سياسة عامة لشركتى فيما يخص موضوع التحرش الجنسى قبل سنوات من قضية " كلارنس توماس " الشهيرة . وكانت تلك السياسة قد بنيت على المعلومات التى كنا نحصل عليها من المنتديات المجانية التى

كانت توفرها لنا شركة محاماة . وكنا نتلقى الدعوة لتلك المنتديات على الرغم من عدم وجود أى علاقة بيننا وبين أولئك المحامين .

وهناك الكثير من شركات المحاسبة ، والمكاتب القانونية والمستشارين الاستثماريين الذين يقومون بعمل منتديات مجانية أو بأجور مخفضة والتى من الممكن أن تكون ذات أهمية بالغة لك ولشركتك وعليك الاستفادة من تلك المنتديات فى أى موضوع يهمك وكلما سمح الوقت بذلك .

٦. الجمعيات التجارية للدعم والمعلومات

يمكنك الحصول على معلومات مجانية أو بأجور مخفضة من الجمعيات التجارية المهتمة بمجال عملك ، وهم يريدون نجاح مشروعك بالتأكيد ، ومعظم تلك الجمعيات لديها مطبوعاتها الخاصة ، أو خطوط المساعدة الهاتفية أو مواقعها على شبكة الإنترنت . وهى كذلك توفر وسائل اتصالات نشيطة ، ولو أن هذه المصادر متوافرة فعليك الاستفادة منها . إن من أفضل الطرق للتعليم هو عن طريق الاستفادة من خبرات الآخرين فى مجال عملك أو مهنتك .

٧. الاستشارة. مصدرك للحصول على الخبرة

لقد سمعتهم يصفون " المستشار " بأنه أى شخص كان له عمل من قبل . وإذا كان هناك الكثيرون ممن يطلق عليهم " الخبراء " ليسوا كذلك تماما فهناك مستشارون فى كل مجال مشهود لهم بالمعرفة والخبرة . ويمكن لهؤلاء أن يعطوك أشياء لن يمكنك الحصول عليها بمفردك ، أو فى حياتك وذلك لأنه ليس هناك وقت لكى تقوم بذلك . ولذلك فبإمكانهم أن يفيدوك من خبراتهم .

وبإمكانهم كذلك أن يشاركوك ما تعلموه عبر اتصالهم بشركات مماثلة فى أوضاع مشابهة لوضعك .

وقد يكون ذلك مكلفاً بالتأكيد ، ولذا عليك أن تتأكد من وضوح احتياجاتك وتوقعاتك وأن تضمن قدرة هؤلاء المستشارين على تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.

ومن الضرورى أن تتأكد من خبرة وكفاءة كل مستشار تختاره حتى لا ينتهى بك الحال أن تدفع من مالك الذى اجتهدت لتحصيله لمن لا يستحقه .

٨. النظراء.مصدر للدعم والنصح

لقد أصبح مجال الأعمال تنافسياً بشكل جعل من الصعب أن تبحث عن الدعم والنصيحة من شركات مماثلة فى نفس مجال عملك . وعلى أى حال يمكنك أن تتواصل مع إدارات الشركات المختلفة عن طريق مجموعة الدعم مثل الغرف التجارية ، أو من خلال بعض الخدمات التى تقدمها المنظمات ونوادى رجال الأعمال .

وقد يظن بعضكم أن نوادى رجال العمال ما هى إلا بعض العجائز يجلسون لتدخين السيجار ، وإن كنت غير قادر على الدفاع عن كل النوادى ، ولكننى على الأقل كنت أنتمى إلى ناد لرجال العمال ولم يكن كما تظنون بالتأكيد ، ولكنه عبارة عن مجموعة من رجال ونساء الأعمال من أعمار مختلفة لديهم قدرة على العطاء والاهتمام بالآخرين . ولقد اعتمدت عليهم كثيراً ولا أظننى كنت قادراً على أن أدفع ثمناً لتلك النصائح الغالية التى التقطتها سواء من كلمات المتحدثين من ضيوف النادى أو عن طريق أحاديث ومناقشات عادية بين الأعضاء .

وفـى أثنـاء سـعيى إلى توسـيع دائـرة معـارفى وأصـدقائى بـين الشركات المماثلة قابلت شخصاً فى مجال عملى كان قد لاحظ أنـه ليس من الضرورى أن تكون علاقة أحـدنا بـالآخر علاقـة تنافسـية ضارية ؛ لأنه ببساطة يوجد ما يكفى من العمل لكـل منـا ، وكـان ذلك الرجل رئيساً وأحد المالكين لوكالة دعائيـة كـبرى فـي نفس المبنى الذى كانت به شركتى . ولقد كان هذا الرجل مصدراً للنصح السديد والخدمات التجارية حيث كان يمـدنى بأسمـاء شـركات لم يكن بمقدوره التعامل معها لكونها شركات منافسـة لعمـلاء لديـه . وقد حاولت أن أرد له تلك الخدمات بالتأكيد .

وإذا كان بمقدورك القيـام بـذلك فـإن تكـوين بعـض التحـالفـات المسـتمرة وغـير التقليديـة يمكنـه أن يعـود علـى عملـك بـالنفع والمساعدة .

٩. فريق الناصحين الخاص بك (مصدر للنصح)

هناك مجموعة من الناس لديهم اهتمام خاص بشركتك وهم مـن بـين أولئـك الـذين يرغبـون بنجـاح مشـروعك بالتأكيـد . ومـنهم محاميك أو المحاسب الخاص بك ووكيل التأمينات الـذى تتعامـل معه وسمسار البورصة الذى يمثلك والمستثمرون فى شركتك وحـاملو الأسهم . وقد لا تكون مجموعة الناصحين الخاصة بك تحـوى كـل هؤلاء الناس ولكن إن كان بها أى من هـؤلاء فتلـك المجموعـة هـى من يجب أن تلجأ إليه للمساعدة .

بعض الشركات تكـوّن علاقـات رسميـة مـع مجموعـات الـدعم وبعضها يعتمد على اللقاءات المنفردة والمكالمات التليفونية للحصـول على تلك النصائح المطلوبة .

ولقد اخترت أن اتبع الطريقة الرسمية . وكانت الخطة هى الدعوة لاجتماعات إفطار ربع سنوية مع محامى الشركة ومحاسب الشركة أى رجال التأمينات ، وأخى الذى كان له نصيب قليل من أسهم الشركة وكان يعمل كنائب رئيس مجلس إدارة المؤسسة . (وسوف تلاحظ أننى لم أذكر سمسار البورصة ولا مستشار الاستثمار فى هذه المجموعة وسوف أشرح ذلك فيما بعد) .

وهناك كلمة تحذير مهمة : سوف تحصل على آراء ونصائح بل وأدلة دعم مختلفة من مصادر مختلفة وبالتالى يقع ضمن مسئولياتك أن تعيد صياغة تلك الآراء المتعارضة لكى تصل إلى القرار الصحيح والمناسب .

وفى الوقت الذى تكتسب فيه عادة البحث عن مصادر الدعم الخارجية لكى تساعدك على ملء الفراغات فى خطط العمل ، فسوف تكتشف أنك سوف تحصل على خدمات جيدة ليس فى مرحلة التنفيذ وحدها ولكن فى كل المراحل المتتالية لدورة حياة المشروع .

تأمل ما يلى جيداً

فيما يتعلق بمصادر المعلومات الخارجية ...
ما هو الكتاب أو المجلة الذى من الممكن أن يكون أكثر نفعاً ؟

____

ما هى مواقع الإنترنت التى يجب أن أتفقدها ؟ __________

____

ما هى وسائل التدريب عن طريق الفيديو المتاحة لى ؟

ما هى البرامج التى يجب أن أفكر فيها ؟

ما هى المنتديات التى ستعقد فى المستقبل والتى لابد أن أحضرها ؟

ما هى الجمعيات التجارية التى يجب أن أنضم إليها ؟

من سيوفر لى الخدمات الاستشارية الفعالة ؟

من هى الشركات النظيرة التى أعرفها ؟

من يجب أن يكون فى فريق المستشارين الخاص بى ؟

٤

مرحلة النمو

فى مرحلة النمـو ، وفـى كـل المراحـل التـى سـتتبعها سـتكون المنافسة هى أسلوب حياة ، وفى الحقيقة فإن المنافسة إما أن تشل حركتك وإما أن تلهمك وتحمسك .

والشيء المهم الذى يجب أن تتذكره هو أنك ، وأعنـى شـركتك لن تربح بنسبة ١٠٠٪ كل التحديات التى سـتواجهها ولـن تكـون دوماً على قمة القائمة بـين منافسـيك طـوال الوقـت . ولقـد كانـت شركتى تتنافس مع ثلاث أو أربع وكالات دعاية أخـرى علـى كـل قطعة من العمل فى السوق ولقد كنا نعتقد أننا محظوظون إن كسبنا ٢٥٪ من حجم العمل فى السوق فى أى وقت .

وكأى رجل أعمال فأنت تتنافس فى جهات كثيرة تتنافس على الحصول على أفضل الموظفين ضد شركات غالباً ما تكون أكبر منـك

حجماً ولديها القدرة على أن تدفع مرتبات أعلى أو حوافز أكثر أو تمنح فرصاً أكبر فى الترقى للموظفين .

وكمشتر لخدمات خارجية فأنت تتنافس ضد الشركات الأخرى على أفضل المنتجات والشروط ومواعيد التسليم التى يقدمها المنتجون .

وأنت تتنافس على العملاء والمستهلكين . وبشكل عام فإنه من أجل أن تتنافس بنجاح فعليك أن تقدم المنتج الأفضل فى الوقت الأقل وبالثمن الأرخص . وليس هذا شيئاً بسيطاً لتحققه . إنه يسمى بالقيمة .

وفى أى اقتصاد سليم ومتطور فإن **القيمة** تقاس على أساس **الجودة** ، أما فى أوقات إعادة البناء فإن **القيمة** تقاس أكثر بمعايير **الثمن** وغالباً الثمن وحده . وكنتيجة لآخر تحولين اقتصاديين أولهما ما حدث فى بداية التسعينات والآخر الذى أعقب أحداث الحادى عشر من سبتمبر ٢٠٠١ ، فأنا أعتقد أننا نُعدل من أوضاعنا لكى نقيس القيمة بمعدل الثمن . وطبقاً لنظريات " نيوتن " التى تقول إن أى جسم متحرك يظل متحركاً ما لم تؤثر عليه قوة خارجية .

وبتطبيق ذلك المبدأ على فكرة القيمة فإنه سيتطلب منا وقتاً اقتصادياً طويلاً لكى نعكس القيم الاقتصادية الحالية لكى تعود الجودة هى المعيار الرئيسى للحكم على القيمة مرة أخرى .

بكلمات أخرى فإنه من أجل أن توفر القيمة فى اقتصاد اليوم فإنه يجب عليك أن تضع أقل الأسعار للمنتجات والخدمات التى بإمكانها أن تلبى احتياجات المستهلك بشكل فعال ، ولكى تصل إلى تلك الغاية فيجب أن تتحكم فى التكاليف ويجب عليك أن تمتلك الآتى :

- سقف أسعار محكم .
- أقل حجم فى التكاليف أو أفضل الموظفين المنتجين أو القوة العاملة العمل الخارجية المطلوبة لإنتاج منتجات عالية الجودة .
- أفضل وأحدث الوسائل التكنولوجية التى توفر النفقات .

والسيطرة على التكاليف تصبح ذات أهمية أقل عندما يكون بمقدورك أن تعرض الأفضل أو المبتكر من المنتجات فى الأسواق ـ منتجات ليس لها منافس أو نظير أياً كانت أسعارها أو إذا كان بمقدورك أن تعمل على الحد الأدنى من هامش الربح مما قد يعرضك " لحرب الأسعار " ويضعف موقفك فيها .

هناك شيئان كبيران يحدثان منذ فترة فى عالم الأعمال .

أولهما يتعلق بما يعرف " بالمصادر الخارجية " و " المنتجات المستوردة " وأنا لا أعلم عن حالتك أنت ولكن آخر مرة اتصلت فيها بمركز صيانة دعم البرامج لم أستطع أن أفهم كثيراً من كلام فنى المساعدة ولست واثقاً فى أى بلد يوجد مركز الدعم هذا ولكنها بالتأكيد ليست الولايات المتحدة .

أعلم أن الشركات التى تتبع هذا المنهج توفر أموالاً كثيرة ولكن المستهلكين قد ضاق بهم الحال فهل تنعكس تلك الأوضاع قريباً ؟ أتمنى ذلك .

والظاهرة الكبرى الأخرى هى أن الشركات الكبرى فى أى مجال اعتادت على أن تسحق الشركات الصغرى . ولقد كانت هناك أوقات أرادت فيها الشركات صاحبة رأس المال الضخم أن تنمو ولم ترد للشركات الصغرى ذات التمويل البسيط أن تقف فى طريق ذلك النمو . وكانت الشركات ذات الوضعية المالية القوية

تحاول أن تخرج الشركات ضعيفة التمويل من السوق تماماً ، وهكذا كانوا يحصلون على حصصهم من السوق . وهذا ما كانت شركات مثل : " يونايتد إيرلاينز " و " أميركان إيرلاينز " لأنظمة الطيران تحاولان أن تفعلاه مع شركة " أميركا ويست " أو شركة " نورث ويست " وشركات الطيران الصغيرة الأخرى كانت تخفض أسعار تذاكر السفر فى الدرجة الأولى بنسبة ٣٨٪ لسحق الشركات الصغيرة وطردها خارج مجال المنافسة .

ولكن هذا كله توقف بعد الحادى عشر من سبتمبر فقد فهمت الشركات الصغرى أن الشركات الكبرى تدفع لموظفيها مرتبات باهظة ، ولقد علموا أن باستطاعتها تخفيض أسعارها كطريقة للمنافسة فى السوق وإحداث إضرار بالشركات الكبرى وهذا ما تفعله الآن (بالطبع قد يتغير كل هذا المناخ فى الوقت الذى تقرأ فيه هذا الكتاب) .

والهدف من ذلك المثال هو أنك إذا أردت لشركتك أن تنمو وتزدهر فعليك أن تستخدم إحدى قواعد اللعبة بشكل أذكى من الشركات الكبرى التى تريد الإطاحة بك .

ينبغى أن تتحكم فى سقف المصروفات ، ولا تحاول أن تلعب لعبة المظاهر الخادعة التى قد يلعبها المنافسون . حاول أن تبقى بعيداً عن المكاتب الفخمة ذات الأرضيات الرخامية والمقابض والأبواب الذهبية ، لأنك لن تحتاج إلى كل ذلك . وعلى الرغم من أهمية المظاهر فى عالم الأعمال فإن غالبية عملائك لن تعجبهم فكرة كونهم يدفعون من أجل ذوقك الرفيع ومقتنياتك الثمينة . وقد تستطيع أن توفر الصورة الجيدة دون الحاجة إلى دفع مبالغ طائلة .

كانت شركتى تقع فيما يمكن تسميته " مبنى متوسط " فى إحدى الضواحى ، كان المبنى نظيفاً وله إدارة جيدة وصيانة مستمرة ، وكان العاملون به يوفرون خدمات متميزة والمالكون كانت لديهم رغبة فى استثمار أموالهم فى تحديث وتعديل المبنى لكى يبدو فى أحدث صورة وكان بالمبنى الكثير من سبل الراحة . فالمتاجر وقاعات الاجتماعات ومواقف السيارات مكيفة الهواء وكانت به وكالة سفر وسياحة وحجرة طعام ومطاعم للأطفال وكان ذلك أكثر مما كنت أحتاجه .

وبالطبع كنت أحب أن أنتقل إلى مبنى من الطراز الأعلى ، على بعد ثلاثة شوارع فقط ، حيث النوافذ الأكبر والمنظر الرائع المطل على بحيرة طبيعية وحضانة أطفال ومحلات لإصلاح الأحذية ومصفف شعر والكثير من الأرضيات الرخامية والحوائط الرائعة وواحد من أفضل المطاعم فى المنطقة .

ولكنى لو انتقلت إلى ذلك المبنى كان عملائى سيظنون أنى أسرق أموالهم ، وكنت سأدفع ضعف الإيجار وكان هذا تصرفاً لا مغزى له .

يجب أن تجد موظفاً شغوفاً ومتحمساً للعمل والحكمة القديمة تقول : " لا يوجد بديل للخبرة ولكن على قدر ما أحب أن أوظف أصحاب الخبرة من الناس فهذا لم يكن دائماً متاحاً ، ولذلك كان علىّ إيجاد البدائل المكنة والبديل قد يكون موظفاً جديداً متحمساً للعمل ، ولإثبات نفسه أو موظفاً آخر عجوزاً كان قد غير مجال عمله عدة مرات ويريد بداية جديدة .

وخلال تلك السنوات الطوال قابلت وعيّنت أقواماً ذوى قدرات رائعة ويمتلكون حماساً كبيراً للعمل ممن لم تقبلهم الشركات

الأخرى لمجرد كونهم صغاراً فى السن أو كباراً لا يتناسبون مع المعايير التى تضعها الشركة لموظفيها .

عندما يرتفع معدل البطالة فيمكنك أن تعثر على موظفين ذوى معرفة هائلة وقدرات رائعة ، ولكن عندما تكون نسبة البطالة قليلة يصبح العثور على موظفين جيدين نوعاً من التحدى . وفيما بعد سوف نناقش تفصيلا كيف تخرج من موظفيك كل إمكانياتهم ، وسوف نتكلم عن الطرق التى يمكن بها مكافأة المنتجين من موظفيك وكيفية جلب الأفكار القيمة منهم والإضافة إليهم فتابع القراءة من فضلك .

عليك أن تبقى هيكل شركتك بسيطاً ولسنوات كانت المؤسسات الكبرى تدار على عدة مستويات وكان ذلك الأمر يكلفها الملايين من الدولارات ، ولكن هذه الطبقات المتعددة للإدارة لم تنتج شيئاً يذكر فيما يتعلق بمعايير الإنتاج والإبداع . ولكنها كانت تبقى موظفيها فى حالة رضا ، فقد قامت الإدارات الكبرى بترقيتهم إلى مناصب ليسوا مؤهلين لها والتى من خلالها لم ينتجوا شيئاً ذا قيمة . وهذه الظاهرة لم تتغير منذ ذكرها " لورانس جى بيتر " لأول مرة فى كتابه " Peter Principle " وتلك الشركات التى استفادت بشكل أكثر قليلاً من الإدارات المتوسطة قد شغلت موظفيها بحساب الميزانيات ووضع الخطط والتصورات لحال السوق إلى نهاية تلك القائمة .

إن التغيرات فى طبيعة اقتصادنا إضافة إلى التطور التكنولوجى الكبير لها تأثير على كيفية إدارة المشاريع وبالتالى على ما يجب على الناس فعله للحصول على دخل . وفى أى اقتصاد محدد تنعدم الوظائف الخاصة بهؤلاء الفئة قليلة الإنتاج من الناس وفى أى اقتصاد قوى هناك ذلك التردد المتزايد فى إضافة أى موظفين

ليس بإمكانهم إضافة قيمة واضحة للعمل ، وسوف يستمر التقدم التكنولوجى فى التأثير على نوعيات الوظائف المفيدة والضرورية فى المستقبل الخاص بالأعمال .

افعل كل ما بوسعك لحماية شركتك من مستويات العمل الروتينية عديمة الطائل ، ومن الإدارات المتوسطة التى تستهلك الأرباح ولا تدر أى عائد أو منفعة ، اجعل هيكل شركتك بسيطاً واعثر على سبل لكى تدفع نفسك وموظفيك إلى أعلى إنتاجية ممكنة .

عليك أن تتوقع التغير وخلال دورة حياة مشروعك سوف تتغير الأشياء وطالما كانت هذه هى طبيعة الأمور وسوف تستمر كذلك .

ومنذ تأسيس هذه الأمة فقد تطورنا من اقتصاد زراعى إلى اقتصاد خدمى والآن أصبحنا اقتصاداً معلوماتياً ذا طبيعة خدمية تحويه . ويتوقع البعض أن " اقتصاد التصميم " هو المرحلة القادمة .

ولعل الأسباب التى دفعتك إلى بدء مشروعك أو التفكير فى بدء مشروع هو أن وظيفتك السابقة كانت ضحية من ضحايا فترة الركود الرهيبة أو ثورة استخدام الكمبيوتر أو الاعتماد على المنتجات المستوردة أو إعادة هيكلة المؤسسات أو تقليل حجم العمالة .

وخلال مرحلة النمو لمشروعك فإنك مدين لموظفيك وللحد الأدنى للميزانية أن تقاوم إغراء أن تخلق وظائف غير مطلوبة أو غير منتجة أو يمكن الاستغناء عنها بسهولة عند أى تناقص بسيط فى المبيعات أو الأرباح . وأنا أعتقد أنه عليك أن توفر لموظفيك المخلصين التدريب اللازم حتى يمكنهم الاستفادة من المهام الجديدة التى هى نتاج التقدم التكنولوجى كلما كانت الميزانية تسمح بذلك .

ومن الأمور المؤسفة التى تحدث اليوم أنه يوجد كثير من الأشخاص المجتهدين والموهوبين من الأذكياء الذين ليس لديهم وظائف لمجرد أنهم لم يتلقوا التدريب اللازم على الطرق والإجراءات الجديدة . وما تحتاجه أمريكا بشدة هو وظائف حقيقية للعاطلين عن العمل ونظام تدريب جيد قادر على إعدادهم لشغل تلك الوظائف . وعلى الجانب الآخر حيث إن الكثير من الوظائف التقنية والمعلوماتية تتولاها الآن إما كمبيوترات خارقة أو العاملون بدول أخرى ، فأنا أعتقد أننا بحاجة لأن نصبح اقتصاداً ينتج منتجاً ملموساً قادراً على حفظ مكانته أمام المنافسين الأجانب ، أو أن نوفر خدمات تلبى احتياجات المستهلكين بشكل فعال . ولا يمكن لاقتصادنا أن يعتمد فقط على سعر صرف الدولار الناتج عن فكرة " ارفع قضية على الجميع " والتى أصبحت تسيطر على أمتنا بشكل كبير .

عليك أن تستغل التكنولوجيا الحديثة بأفضل ما يمكن ومن الممكن أن تعطى التكنولوجيا الجيدة والمستخدمة جيداً فرصة جديدة لشركتك لمنافسة الشركات الأكبر ذات النسبة العالية من الموظفين ، وفى أفضل الظروف فإن هذه الفرصة ممكن المحافظة عليها عن طريق اكتساب ثقة المستهلكين . أما فى أسوأ الحالات فإن هذه الفرصة لن تستمر وسوف تستهلك التكنولوجيا المحدثة دوماً أى نسبة ربح تجنيها .

ولقد انضمت شركتنا لعصر ثورة الكمبيوتر قبل معظم وكالات الدعاية الأخرى ، ونتيجة ذلك فقد استطعنا توفير بعض النفقات فيما يتعلق بالتصميمات والكتابة والطباعة أكثر من أى شركة أخرى . ولم يستمر ذلك طويلا وسرعان ما لحقوا بنا فى النهاية .

كانت ثورة الحاسبات فى مجال التصميم هى ما ساهم فى فشل الوكالة .

ولن تجعلنى تلك التجربة أعطى ظهرى للتكنولوجيا الحديثة ، ولقد لاحظت أنه يجب أن أجارى ذلك العالم المتغير . ولو أننى سمحت لنفسى أن أتأخر عن مواكبة التقدم التكنولوجى فإننى قد لا أتمكن نهائياً من اللحاق به (نعم يا زوجتى العزيزة أنا بحاجة لكمبيوتر أسرع !) .

عليك أن توفر أفضل المنتجات أو الخدمات المبتكرة التى ليس لها نظير بأى سعر . أو ربما تقدم فائدة واقعية وملموسة لا يمكن للشركات الكبرى المنافسة أن تقدمها كخدمة التوصيل السريع أو خدمة العملاء الخاصة على سبيل المثال .

يجب أن تكون مختلفاً فى جانب من الجوانب أو أفضل من الآخرين . وهذا الجانب ليس من الضرورى أن يكون كبيراً ، ربما يكون شيئاً بسيطاً كأن تنشئ موقعاً الكترونياً سهل الاستخدام أو توفر خدمة تليفونية مجانية لطلب الخدمات أو أن تعرض قدرتك على قبول كل أنواع كروت الائتمان أو أن تظل تعمل لوقت متأخر فى إجازات نهاية الأسبوع . وربما إجراء بعض التغييرات على منتج لجعله أسهل استخداماً أو توفير وسائل النقل لمنتجاتك أو تقديم خدمة ما بعد البيع . وربما يكون فى ضمان المنتج لمدة أطول أو فى تواجد مراكز صيانة ودعم جيدة .

فقط انظر إلى ما تفعله معظم الشركات المنافسة الناجحة وافعل ما هو أفضل .

وفى النهاية عليك أن تسوق منتجاتك وخدماتك بشكل فعال ولن يصبح لمنتجاتك المبتكرة ذات الأسعار الزهيدة ولا لخدماتك التى ليس لها مثيل أى قيمة إن لم يسمع المشترون عنها أو عنك .

والبيع هو روح أى مشروع ، فإذا كان بإمكانك أن تتعلم فن البيع أو أن تعثر على من يستطيع البيع فيمكنك النجاح .

وجزء كبير من الأسباب التى أدت إلى نهاية وكالة الدعاية الخاصة بى (وقسم الفيديو الملحق بها) هو العدد الكبير لرجال المبيعات الفاشلين بها . وخلال السنوات الماضية عينت ما يقرب من دستة من رجال المبيعات الفاشلين الذين أقنعونى أنهم الأشخاص المناسبون فى الوقت والمكان المناسب والذين باستطاعتهم الأخذ بيد الوكالة إلى النمو والازدهار وبعض منهم استمر معنا لمدة تزيد على السنين دون أن يحصل لنا على عقد أو صفقة واحدة مع أنهم كان يبدو عليهم دائما الانشغال ولكن هذا الانشغال كان فى ترتيبات تافهة لم تؤد إلى شيء .

ولقد تعلمت فيما بعد بعض الأسرار العظيمة للمبيعات فقط بمشاهدة زوجتى التى تعمل بالمبيعات التي تتعلق بأعمال المدافن والجنازات (أعلم أن هذا يبدو بغيضاً) وأعتقد أننى أخيراً أصبحت قادراً على وصف الصفات المطلوبة فى رجل المبيعات الناجح :

- قدرة هائلة بل حماس بالغ لإجراء المكالمات الباردة والرتيبة .
- شخصية لحوحة ولكن ليس فظاً أو وقحاً .
- روح دعابة رائعة وطبيعة سهلة التعامل .
- مهارات تنظيمية خارقة .
- قدرة على المتابعة والمثابرة .
- استقامة وأمانة (أن تكون كلمته من ذهب)
- اهتمام حقيقى لاحتياجات ورغبات المستهلك .

- شخص لا تثبط عزيمته لمجرد سماع كلمة (لا) مراراً وتكراراً .
- شخص غير راض عن دخله الحالى .

وأنا لا أمدحها ليس لمجرد كونها زوجتى ، ولكن " كارلا " هى الشخص الوحيد الذى قابلت فيه كل هذه الصفات ولذلك هى ناجحة !

ورجال مبيعاتك الخارجية أو فرق مبيعاتك الداخلية أو رجال التسويق لشركتك هم مفاتيح مهمة وراء الصفقات المباشرة بين رجل ورجل ، أو بين شركة وشركة . وهم بداية الصفقة ونهايتها أيضاً وأياً كانت أدواتك الأخرى للتسويق والبيع فإن رجال المبيعات هم من يبرمون الصفقات ويتلقون طلبات الشراء .

ومعظم المشاريع توجد بها مكونات أخرى من الممكن ومن الواجب مراعاتها عند تطوير استراتيجية تسويق ، ويمكننى أن أؤلف كتاباً عن تلك المكونات ، لكن أعتقد أنه لا حاجة لذلك فهناك كتب كثيرة فى هذا الموضوع .

وبشكل عام ، فإنه يمكن تقسيم هذه المكونات إلى ثمانى فئات عامة : الدعاية الإعلامية ، التسويق عبر الإنترنت ، التسويق المباشر ، المكافآت والمحفزات ، المسابقات التشجيعية ، نقطة البيع ، العلاقات العامة ، العلاقات مع المستهلكين (أو الاحتكاك بالجمهور) .

ولكن ما هى تلك العوامل ؟

الدعاية الإعلامية تشمل كلاً من الراديو والتليفزيون والجرائد والمجلات والملصقات وكتيبات الدليل التجارية والتسويق عبر الإنترنت كما تشمل أشياء مثل موقعك الإلكترونى وقائمة البريد

الإلكترونـى لعملائـك والشـراكة مـع مسـئولى التسـويق عـبر مواقـع الآخـرين (إذا أردت وضـع دعايــة لــك علــى موقــع شــركائك الإلكترونى) .

التسـويق المباشـر يشـمل البريـد التقليـدى وكتالوجـات الدعايـة والتسويق عبر التليفون وهى تلك المكالمات المزعجـة التـى دائمـاً مـا تـأتى عنـدما يكـون طفلـك يبكـى أو أن الطعـام يكـاد يحـترق فـى الفرن .

والمحفزات والمكافآت وهى تشـمل فئـة تعمـل مـن خـلال تنظـيم مناسبات وعروض بيع خاصة مثل كوبونات التخفيضات والعـروض الجذابة للمنتجـات فـى بدايـة ظهورهـا وعـروض البيـع الإضـافية " اشتر قطعة من هذا المنتج واحصل علـى الأخـرى مجانـا " وهـذه الطرق قد تشمل عروض منتجات مجانية ترسل إلى المستهلك المـراد اجتذابه من أجل جذب الانتباه إلى المحل أو الشركة. وحتى علب الكبريت التى تحمل اسم شركتك هى نوع من المحفزات الدعائية . **والمسابقات التشجيعية** يتم تصميمها من أجل بناء قاعدة استهلاك وتشجيع المستهلكين والآخـرين المـراد جـذبهم للـدخول إلى المتجـر والاشتراك من أجل ربح رحلة مجانية إلى مدينة ما ، ومـن الممكـن استخدامها أيضاً من أجل تشجيع رجال المبيعات على أداء أفضـل بكثير مما تتوقع . وهناك شركة معروفة تشجع مستوى الأداء العالى بأن تعطى " صقراً برونزيـاً " وهـى جـائزة مـن رئـيس الشـركة إلى أفضل موظف فى الأداء خـلال السـنة . ويبـدو ذلـك سـخيفاً لكنـه ينجح فى النهاية .

نقطة البيع هى " أداة المبيعات " التى تعمل بشـكل مسـتمر فـى كل الأوقات مهما كانت الأحـوال . وهـذه الأداة أكثـر فاعليـة فـى الأعمال التى تعتمد علـى البيـع بالتجزئـة أو بالجملـة أو أى عمـل

يعتمد على الجمهور الكبير . ونقطة البيع هذه يمكن أن تكون مجرد رسم متحرك على الأرضية يوفره المصنع أو المنتج أو رسم يدوى على شكل علامة مميزة على نافذة ، أو إعلان داخلى يشد الانتباه إلى عروض الأسبوع المميزة .

العلاقات العامة تشمل كل النشاطات التى تهدف إلى نشر المعلومات عن الشركة وموظفيها ومنتجاتها وخدماتها وهذه المعلومات ممكن أن تأخذ شكل الأخبار بالصحف أو المؤتمرات الصحفية أو الأحداث التى تغطيها الصحف . وهى تمثل نوعاً من " الدعاية المجانية " فى نظر الكثيرين لأن الشركة لا تدفع ثمن المساحة الدعائية فى الجريدة أو الوقت اللازم لتوصيل الرسالة إلى الجمهور عن طريق التليفزيون . والحقيقة أن العلاقات العامة الناجحة لا يمكن أن تكون مجانية لأن رجل العلاقات العامة الكفء يجب أن يعد التصريحات الصحفية ، ويبحث عن مصادر المعلومات فى وسائل الإعلام . وهذا الشخص إما أن يكون عضواً فى فريق العلاقات العامة بالشركة يتقاضى مرتباً أو مستشاراً خارجياً ، أو عضواً فى مكتب علاقات عامة وفى كل الحالات يكلف ذلك أموالا " .

العلاقات مع المستهلكين / الاتصال بالجمهور هو فى يدك أنت ويد كل موظف فى الشركة بدءاً من الشخص الذى يجيب عن الهاتف إلى الشخص الذى يتلقى طلبات الشراء ويحدد الأسعار ، والشخص الذى يتلقى الشكاوى وأكبر الحملات الدعائية الفعالة فى العالم لا يمكن أن تمحو التأثير السيىء لموظف وقح وغير متفاهم .

وإرشاداتى إلى أى شخص يطمح فى أن يصبح رجل علاقات عامة بسيطة للغاية :

- كن أنيقاً
- ضع عطراً جيداً
- ابتسم
- اسأل : " كيف يمكنني أن أساعدك ؟ "
- ثم قدم المساعدة !

وعلى الرغم من شيوع ظاهرة مهاجمة رجال العلاقات العامة الناجحين مثل : " وول مارت " مؤخراً فإن هذه الأمثلة مازالت جيدة .

الدعاية الإعلامية : القيام بأفضل الاختيارات

إن الهدف الواضح وراء أى قرار إعلامى هو أن تصل إلى أكبر قدر من الجمهور وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن وبأقل ثمن ممكن . وشيء طبيعى أنك لن تريد أن تدفع مبالغ كبيرة للوصول إلى جمهور ضخم معظمه لن يهتم بالمنتج أو الخدمات التى تقدمها ، ولن تريد أن تدفع أسعاراً قليلة لمجرد أن توفر أموالا ثم بعد ذلك لن تصل إلى أى جمهور .

هناك عوامل أخرى غير التكلفة يجب أن تضعها فى اعتبارك عند الرغبة فى الإعلان . ويجب أن تتفهم المزايا والعيوب لكل وسيلة من وسائل الإعلام وتوازيها بالميزانية المتوفرة لديك .

التليفزيون / المحطات الأرضية :

إن تكلفة الدعاية عبر التليفزيون أو المحطات الفضائية تتعلق بشكل مباشر بحجم الجمهور الذى يشاهد المحطة فى الوقت الذى

يعرض فيه الإعلان . ويمكن حساب ذلك عن طريق " تحديد الثمن لكل ألف مشاهد " أو " التقدير العام العشوائى " (العدد الكامل أو مجموع المشاهدين الذين سيرون إعلانك) . وفى نظام " تحديد الثمن لكل ألف" فإن معدل أو نسبة السعر لإعلانك يحدده عدد المشاهدين فى الوقت الذى يعرض فيه الإعلان. ويمكن التنبؤ بحجم ذلك الجمهور (بشكل غير مضمون) عن طريق إجراء مسح لحجم المشاهدين . وتقوم شركات " نيلسين " بتسليم البيانات الخاصة بحجم الجمهور إلى محطة التليفزيون أو إلى وكالات الدعاية المتعاقدة على خدماتها .

وباستخدام المعلومات الخاصة بأبحاث المشاهدين التى تسلم إليك عن طريق محطة التليفزيون أو وكالة الدعاية التابعة لك تستطيع تحديد عدد الرجال والنساء والمراهقين والأطفال الذين من المحتمل أن يشاهدوا برنامجاً تليفزيونياً معيناً فى كل فترة عرض وبذلك يمكنك أن تشترى الوقت المناسب للوصول إلى الجمهور الذى هو هدف إعلانك .

مزايا التليفزيون/ المحطات الأرضية : التليفزيون والمحطات الأرضية يعرضان مزايا لا تتوفر فى أى وسيلة دعاية أخرى .

- لديك الإمكانية على مخاطبة جمهور عريض من المشاهدين وفى نفس الوقت بإمكانك أن تصل إلى مجموعة مختارة بعينها (إذا أردت أن تصل إلى جمهورك بشكل مباشر أكثر مما تستطيع عن طريق المحطات التليفزيونية ، فمحطات التليفزيون الأرضية توفر لك حلاً ممتازاً)
- التليفزيون هو الوسيلة الوحيدة التى تجمع بين اللون والصوت والموسيقى والحركة والمشاعر وكذلك الوضوح.

عيوب التليفزيون / المحطات الأرضية : سيخبرك ممثلو المبيعات لمحطة التليفزيون المحلية أنهم سيعرضون إعلانك على شاشة التليفزيون بأسعار أقل مما تدفع فى الراديو ، وهذا صحيح ولكن تبقى الحقيقة وهى أنك ستدفع طبقا لحجم الجمهور . فمثلا فكر فى محطات " فونيكس " الثلاث بالإضافة إلى الشبكات الإخبارية الكبرى ABC – CBC- NBC ستجد أنك سوف تدفع ما بين ١٠,٠٠٠ دولار إلى ١٣,٠٠٠ دولار لإعلان مدته ثلاثون ثانية فى الوقت الذى يمثل أعلى نسبة مشاهدة للبرامج ولكن يمكنك أن تدفع ما بين ٥ دولارات إلى ٢٥ دولاراً لنفس الإعلان أثناء الوقت الذى يمثل أقل نسبة مشاهدة للبرامج فى منتصف الليل . وإذ تبدو ٢٠ دولاراً مبلغاً تافهاً لإعلان فى محطة تليفزيونية فإن إعلانك قد يعرض مثلاً الساعة ١٥ : ٢ صباحاً وقد يراه بضع مئات من المشاهدين فقط. وقد يبدو ذلك جيداً إذا كنت تبيع عقاراً يعالج من مشاكل الأرق وعدم القدرة على النوم .

والشركات تضع إعلانات بالتليفزيون لأسباب خاطئة للغاية كالغرور على سبيل المثال. وقد يبدو الموضوع جيداً للذكر فى محادثة بأن تقول إن لديك إعلاناً بالتليفزيون ، بالتأكيد هناك شىء يشبه السحر فيما يتعلق بالتليفزيون ولكن هل أنت واثق أنه أفضل وسيلة دعاية مناسبة لك ؟

إن لم تكن ممثلاً محترماً فلا تستسلم لإغراء أن تقف أمام الكاميرا بنفسك (أو حتى خلف الكاميرا) إلا إذا كانت لديك خبرة كبيرة فى مخاطبة الجمهور . إنه من الصعب أن تمثل وأن تختار أفضل الطرق للحديث الهادئ فى نفس الوقت حتى إن لم تكن تظن ذلك ومن الأفضل أن تشمل ميزانية دعايتك أتعاب ممثل محترف .

وأخيراً فإن إعلاناً تليفزيونياً ينتج بشكل احترافى سوف يكلفك مبلغاً أكبر بكثير من إعلان مطبوع أو فى الراديو وقد تنفق آلاف الدولارات فى إنتاج إعلان تليفزيونى حتى قبل أن يعرض على الهواء . والإعلان التليفزيونى البسيط يتكلف إنتاجه ما يقرب من ٢٠,٠٠٠ دولار حتى يتم عرضه على شاشة إحدى الشبكات التليفزيونية .

أما الإعلانات الأكثر إيضاحاً واحترافية فتتكلف ما يقرب من ٤ ملايين من الدولارات أو يزيد وإذا أردت أن تظهر الصواريخ فى إعلانك فتوقع أنك سوف تدفع ثمنها .

وهناك صفقات تتم فى هذا المجال بالتأكيد وقد تتطوع محطات التليفزيون لإنتاج إعلانك بنفسها إذا وقعت على عقد تتعهد فيه أن تظل تعرض ذلك الإعلان لمدة طويلة (وقد لا تتمكن من عرض ذلك الإعلان على أى محطة أخرى) وفى أغلب الأحيان تكون تلك الإعلانات فقيرة الإنتاج وبسيطة الشكل مما يجعل المشاهد يستغل وقت عرضها فى الذهاب إلى الحمام والعودة لمشاهدة البرامج. أما إذا أردت أن تضيف بعض التأثيرات على إعلانك لتجعله أكثر حيوية كأن تضيف صوراً متحركة أو موسيقى أو مؤثرات خاصة أو شخصيات أكثر جذباً فتوقع أن تدفع المزيد من الأموال .

الراديو

يمثل الراديو وسيلة فعالة أخرى للوصول إلى مجموعة من الجمهور . ويمثل اختلاف السن أسهل وسيلة لتحديد ذلك الجمهور كما هو الحال فى التليفزيون حيث يحدد الجمهور بواسطة العمر واختلاف الجنس وما إلى ذلك . ويتحدد كل ذلك عن طريق إجراء مسح للجمهور .

والثمن بالنسبة للراديو يحدد أيضاً بحجم الجمهور وبشكل عام فإن أعلى معدلات الإعلان فى الراديو تكون أقل من مثيلاتها بالتليفزيون . وأهم ذلك أن تكاليف إعداد وتجهيز وتشغيل برنامج فى الراديو تكلف أقل بكثير . وهناك ميزة إضافية وهى أن المعلن يمكنه أن يقدم إعلانه فى مدة قصيرة عبر الراديو ، وفى حالات كثيرة يمكنك أن تعلن فى نفس اليوم الذى تقرر فيه ذلك .

والراديو أسرع وصولاً وأسهل استخداماً من التليفزيون وأعنى بذلك أن الناس ينصب اهتمامهم على الراديو بينما يقودون سيارتهم أو وهم يغسلون الأطباق بالمطبخ أو ينظمون المرآب أو حتى وهم فى العمل ، وبشكل عام فإن التليفزيون يتطلب تفرغاً لمشاهدته .

والراديو يوفر التأثير المزدوج للصوت والموسيقى والحالة المزاجية والمشاعر ولكنه لا يوفر الألوان ولا الحركة ولا وسائل الإيضاح على الرغم من أن التأثير المطلوب بوسائل الإيضاح من الممكن أداؤه بواسطة المؤثرات الصوتية ويستطيع الراديو أن يأسر مخيلة المستمع ويخلق صوراً رائعة فى مخيلته .

الجرائد

توفر الجرائد عدداً من المميزات المحددة أفضل من أى وسيلة دعاية أخرى. وعلى سبيل المثال يمكن للقارئ أن يرجع إلى إعلانك بالجريدة من أجل الحصول على معلومات عن شركتك كرقم التليفون أو الموقع الإلكترونى والعنوان أو أى تفصيلات خاصة بأى عروض تقدمها على عكس الراديو والتليفزيون الذى لا يمكن الرجوع إليه إذا انتهى .

ولا يمكن للمستهلكين أن ينتزعوا كوبون تخفيضات من إعلان بالتليفزيون ولكن بإمكانهم فعل ذلك فى إعلان منشور بالجريدة .

ويمكن أن تناشد الجمهور الذى تريده عن طريق اختيار القسم الذى تضع فيه إعلانك . ولذلك فإن إعلانات أجهزة الكمبيوتر والطابعات تجدها فى قسم التجارة والعروض الخاصة بالفنادق والمطاعم تجدها فى قسم السفر والمتعة والأجهزة الرياضية نجدها بالطبع فى قسم الرياضة بالجريدة .والإعلان بالجريدة هو وسيلة فعالة إذا كان الغرض منها اختيار بعض العروض التجارية الخاصة أو للمحفزات التشخيصية .

وتمنح الجرائد وقتاً تنفيذياً أسرع لوضع الإعلان عند تحديد الوقت النهائى ، والوقت المطلوب لتنفيذ إعلان بالجريدة قد يقل إلى يومين أو ثلاثة مقارنة بخمسة وأربعين يوماً بالمجلات مثلاً .

وتتكلف الأفكار المبدعة والإنتاج بمراحله المختلفة لإعلان عالى الجودة بالجريدة أقل بكثير من مثيله بالتليفزيون والراديو .

ويسهم قراء الجرائد بفاعلية فى عملية الاختيار . ولا يعد اختيار الجرائد نوعاً من التلقى السلبى كما يحدث فى الراديو .

عيوب الإعلان بالجرائد : إن لم يكن المستهلكون المتوقعون يمثلون كل شريحة من شرائح المجتمع فإنك قد تدفع أموالاً للوصول إلى جمهور كبير غير مهتم بما تعرض من منتجات وهذا تبذيراً للمال بلا داع .

وتبدو **جودة الإعلان بالجرائد** (فيما عدا الجرائد الملونة) فقيرة بشكل عام . والجريدة ليست المكان المناسب لتعلن عن خاتم جميل من الماس مثلاً .

كثيراً ما تظهر الإعلانات المتنافسة فى نفس الصفحة ويمكن لإعلانك أن يضيع وسط هذا الزحام (وهذا جائز أيضاً فى أى وسيلة إعلان أخرى) .

للجريدة فترة حياة قصيرة وغالباً ما يتم التخلص منها فى يوم أو يومين . وعندما تصل الطبعة الجديدة تكون / القديمة قد نسيت تماماً .

المجلات

تعطى المجلات القدرة على استهداف جمهور محدد ومختار . وهناك مجلات لمحبى التزلج أو المراكب الشراعية والطيران وأخرى لمحبى المصارعة أو لمحبى الرحلات البحرية أو لعب الجولف وأخرى لربات البيوت ولمحبى السينما والموسيقى والقائمة تمتد إلى ما لا نهاية. وإذا فكرت فى أى موضوع وإن كان مجهولاً فلابد من وجود مجلة أو مجلتين تتحدث عن هذا الموضوع. ويوجد الآن الآلاف من المجلات سواء كانت للمستهلكين أو لرجال الأعمال والتجارة. ومعظم وكالات الإعلان (وربما المكتبات العامة) تشترك فيما يسمى بخدمة معدلات الأسعار والبيانات (SRDS) والتى تقوم بنشر دليل تليفون ضخم به معلومات عن كل المجلات التى تنشر فى تلك الأوقات إلى جانب أسعار الإعلان بتلك المجلات. وخدمة الأسعار والبيانات (SRDS) تنشر مجلدات مشابهة لوسائل الإعلان الأخرى بما فيها التليفزيون والراديو والمعلومات الخاصة بـ (SRDS) متوفرة عن طريق الاشتراك بموقعها على شبكة الانترنت (WWW.SRDS.com) .

وجود الإعلان بالمجلات أكثر فائدة من الجرائد ولذلك فيمكنك أن تعلن عن ذلك الخاتم الماسى الذى لم تستطع أن تعلن عنه بالجريدة .

ويمكنك أن تضع بعض العروض الخاصة مثل كوبونات التخفيضات فى إعلانك بأى مجلة وإذا كانت الميزانية تسمح

فيمكنك إضافة بعض الصور التوضيحية الملونة التى تضاف إلى المجلة (وجميع تلك العينات المجانية من العطور والروائح التى تراها بالمجلات هى مثال على تلك الإضافات) .

وبشكل عام فإن العمر الإفتراضى للمجلة أطول بكثير من الجريدة ويمكن أن يطول إلى شهر أو أكثر (بل إن بعض الناس يحتفظون بالمجلات إلى الأبد . تعتبر " ناشيونال جيوجرافك " و " أركيتكتشرال دايجست " من المجلات التى أحتفظ بها دوماً .

وأخيراً فإن الصفات الخاصة بالمجلات مميزة جداً والدراسات الاستقرائية قد أوضحت أن الكثير من الناس غالباً ما يقرأون نسخة واحدة من مجلة معينة مما قد يعطيك الفرصة للوصول إلى جمهور عريض لمنتجاتك .

الإعلانات الخارجية

هناك طريقة ممتازة للوصول إلى جمهور كبير وغير مستهدف . ولتحديد ذلك الجمهور عليك أن تدفع رسوماً مقابل لوحة إعلانية بموقع يتميز بأهمية جغرافية أو لعدد سكانه وتوزيعهم .

والكثير من الشركات المنتجة للكحوليات أو المصنعة للسجائر قد استفادت من ذلك بأن وضعت لافتات فى المدن الداخلية تستهدف الشباب الصغير برسائل عن " الروعة " المرتبطة بالتدخين والشراب . وبدون أن أدخل فى مناقشة حول حرية التعبير أعتقد أن المعارضين لتلك اللافتات لديهم حق فى ذلك .

والكثير من الشركات التجارية والخدمية قد استفادت بشكل فعال من الإعلانات الخارجية عن طريق شراء لافتات قرب

شركاتهم ومكاتبهم . وربما توفر معلومات مفيدة عن المكان أو أين يوجد مكان الخروج .

وفى أى شكل من أشكال الدعاية الخارجية أو اللافتات المتحركة فإن الرسالة الدعائية يجب أن تكون قصيرة جداً وواضحة لأن وقت عرضها قصير للغاية .

الإعلان بالدليل التجارى

لو أنك تبيع منتجاتك فى وقت سريع أو بحاجة إلى أن تعرف المستهلك بمنتجاتك أو أرقام تليفوناتك بشكل سريع فعليك أن تجمع تلك المعلومات فى إعلان بالدليل التجارى حيث يكون هذا النوع موجوداً لمدة عام كامل وبه كل المعلومات وفى الواقع ما كنت لأتصور أن أنشىء متجراً لإطارات السيارات أو خدمة توصيل البيتزا أو شركة لتأجير السيارات بدون أن أضع إعلاناً بالدليل التجارى .

ومن سلبيات الإعلان بالدليل التجارى هو رغبة بعض الشركات فى منافسة بعضها البعض عن طريق تكبير حجم الإعلان أو إضافة لون آخر أو وضع لون مختلف بالكامل للإعلان والنتيجة هو وجود الكثير من الصفات التى تجذب الانتباه والتى من الممكن أن تكلف صاحبها الكثير من الأموال . والاعلان بالدليل التجارى ليس رخيصاً .

التسويق عبر الإنترنت .. إنه متوفر الآن

لقد فتح الانترنت أبواباً جديدة ومثيرة لرجال التسويق . وبالفعل فإن مشروعك الجديد سوف يحتاج إلى التواجد عبر الإنترنت .

وليس معنى أن تبنى موقعاً اكترونياً أن الناس سوف تقوم بزيارته .

وبناء موقع إلكترونى ناجح بإمكانه أن يدر عليك عائداً يتوقف على عدة عوامل :

- لابد من وجود أسباب تدفع الناس للذهاب إلى موقعك الإلكترونى .

  كوبونات .
  عروض خاصة / تخفيضات / صفقات
  أخبار هامة :

- يجب أن يُحدّث الموقع بشكل مستمر وإلا فسوف يتوقف الناس عن زيارته .
- يجب الدعاية له بشكل قوى

  فى الرسائل الإلكترونية .
  فى أعلى مقدمة الخطابات وشاحنات التسليم والكروت الشخصية للموظفين .

- فى كل وسائل الإعلان ، البريد المباشر والكتالوجات المطبوعة . يجب أن يعلم مصمم موقعك كيفية استخدام المصطلحات المؤسسية والبحث عن الكلمات الدقيقة لكى يتأكد

من ظهور موقعك فى أعلى قائمة محرك بحث " جوجل ، يا هوو ، والمزيد غيرها من محركات البحث " ويجب أن تعرف أنه إذا كان منافسوك هم من رعاة واحد من تلك المحركات فإن المعلومات عنهم سوف تظهر قبل معلوماتك مهما فعلت .

- يجب أن يكون موقعك سهل الوصول إليه والتجول فيه وليس مربكاً أو محيراً .
- يجب أن تجعل من طلبات الشراء أمرا هيناً جداً . تأكد من أن كل معلومات الشراء (نماذج الشراء عبر الانترنت والأرقام المجانية لخدمة البيع وعناوين البريد الإلكترونى الحقيقية) سهلة الوصول ويجب وجود رابط بها فى كل صفحة .
- المظهر يساعد أيضاً . تأكد من أن موقعك جذاب للمشاهدة وممتع للقراءة . عين مصوراً محترفاً لتصوير منتجاتك وكاتباً بارعاً لكتابة التعليقات حول تلك الصور .
- تجنب الإفراط فى استخدام المؤثرات (الرسوم المتحركة ـ ملفات الصوت والصورة ذات الحجم الكبير) . وقد تعجب بها أنت ولكن معظم المستهلكين فى عجلة من أمرهم ولا يريدون أن تدفعهم إلى تحميل برنامج خاص فقط من أجل أن يستطيعوا رؤية محتوى موقعك .
- من الضرورى أن تلتزم بما وعدت به .

التوصيل السريع للمنتجات .
الضمان الشامل للمنتجات .
وضع سياسة استرجاع واضحة .

مميزات المواقع الإلكترونية :

يقدم موقعك الالكترونى العديد من المزايا الممكنة :

- يمكن تعديله وتحديثه بسرعة وغالباً فى نفس اليوم إن كان مصمم موقعك يعمل بسرعة مثل مصمم موقعى .
- تعتبر المواقع الإلكترونية بشكل عام أقل تكلفة من وسائل الدعاية الأخرى أو البريد المباشر والكتالوجات المطبوعة وما إلى ذلك .
- وجمهورك المستهدف هو العالم بأكمله ـ أى شخص لديه جهاز كمبيوتر .
- لديك القدرة إذا أردت على أن تضيف صوراً متحركة ، موسيقى ووسائل إيضاح .

عيوب مواقع الانترنت

- على الجمهور المستهدف أن يدخل إلى شبكة الإنترنت والبحث عن موقعك وإن لم توفر الدعاية الفعالة للموقع فلن يراه أى أحد .
- إن لم تظهر فى أعلى قوائم البحث فإنه من الطبيعى أن يحصل منافسوك على فرص أعلى للبيع .
- إن تصميم موقع إلكترونى سيئ قد يعمل ضدك. وإن لم تكن الروابط واضحة أو أن إجراءات الشراء غير ميسرة فإن الناس قد تتخطى موقعك إلى موقع آخر .
- بعض ممن يلقبون " بالخبراء " فى مجال تصميم مواقع الانترنت ليسوا إلا محترفى نصب . اختر معاونيك جيداً وأى

وكالة تصميم محترفة لديها معلومات عـن المبيعـات والتسـويق إلى جانب المعرفة العامة بالتصميم .

التسويق المباشر: إجراء الاتصال

لا يزال هناك البلايين مـن الـدولارات تتـدفق مـن خـلال نظـام المبيعات المباشر . وتعتبر شـركات " أخـون " ، " مـارى كـاى" ، " أماوى " و " هاربااليف" من الشركات الكبرى فـى المجـال . ولا تزال الطريقة المثلى لشراء مكنسة كهربية " كيرب" هـو عـن طريـق البائع المتجول بين المنازل .

وفى الفترة الحالية توسع تعريف التسويق المباشر ليشمل البريـد التقليدى المباشر (كتالوجات العرض) ، التسويق عبر التليفزيـون ، والتسويق عبر الفاكس و " قنوات التسوق المنزلى " علـى المحطـات الفضـائية والتليفزيـون وكـذلك الرسـائل الدعائيـة عـبر البريـد الإلكترونى .

البريد التقليدى المباشر

ويمثل البريد المباشر وسيلة فعالة من أجـل إيصـال رسـالتك إلى سوق مبنى على أسس مكانية أو توزيع سكانى . واختياراتك لقوائم البريد يتم إجراؤها علـى أسـاس استخدام معـايير متعـددة كـالرمز البريدى أو لصـناعات ووظـائف محـددة أو للمشـترين (بنـاء علـى عادات الشراء السابقة) إلى نهاية تلك القائمة الطويلة .

والمثال القادم يجب أن ينير مخيلتك فيما يتعلق بالاسـتخدامات الممكنة للبريد المباشر :

- مصنع لتصنيع الشرائح المعدنية متخصص فى تصنيع إطارات أجهزة الكمبيوتر الشخصية قام بإرسال شريحة معدنية (لصق بها استمارة السعر) إلى ٢٠٠٠ مصنع تتعامل بالمنتجات التى تحتاج إلى ذلك النوع من الشرائح المعدنية. والنتيجة كانت زيادة مذهلة فى المبيعات . وكان استخدام الإعلان التليفزيونى أو الراديو أو اللافتات مجرد مضيعة للوقت والمال فى تلك الحالة طبقاً لما قلناه من قبل من أن التسويق الفعال هو أن تصل إلى أكبر كمية من الجمهور المستهدف بأقل خسائر ممكنة وبأقل أسعار تحصل عليها. وكانت وسائل الدعاية والإعلان لتصل إلى عدد كبير من الجماهير وبتكلفة عالية ولكنها لم تكن لتصل إلى الجمهور بدون خسائر كبيرة .
- شركة أخرى تبيع وتقوم بتركيب واستبدال بعض الأغراض المنزلية كالنوافذ والأبواب والستائر قامت بإرسال عروض بريدية إلى المناطق التى بها منازل يزيد عمرها على ٢٠ سنة على الأقل . وقد لاحظوا أنه كان إرسال تلك الدعاية إلى الضواحى الجديدة التى تعتبر المنازل بها جديدة نوعاً ما ليكون مضيعة للوقت والمال ؛ لأن مالكى تلك البيوت لا يحتاجون إلى نوافذ جديدة .
- شركة مُصنعة لماكينات قص الحشائش التى تباع بنظام التجزئة قامت بعمل قواعد للبيانات للمستخدمين والمشترين السابقين وقامت بعمل أبحاث لقياس مدى رضا العملاء عن منتجات الشركة ثم بعد ذلك أرسلت كوبونات مخفضة بالبريد لمنتجات أخرى من إنتاج الشركة إلى المستخدمين الحاليين لأنهم لاحظوا أن المستخدم الراضى عن منتج معين من الأرجح

أن يرغب بشراء منتج آخر من نفس منتجات الشركة فيما يتعلق بالعناية بالحدائق .

- مغسلة موجودة على طريق حيوى لم تقم منذ افتتاحها إلا بتحقيق نسبة ربح بسيطة فى تعاملها مع سكان المنطقة القريبة منهم . وقد لاحظوا أن موقعهم قد يسهل على سكان المناطق الأبعد نسبياً لكى يستفيدوا من خدماتهم ولذلك قاموا بإرسال كوبونات دعاية مخفضة عبر البريد إلى هؤلاء السكان فارتفع الربح ونسبة العمل بشكل رائع .
- دار نشر متخصصة فى سلسلة من كتب الأطفال قامت بشراء قوائم المشتركين فى المطبوعات التى تستهدف الأطفال وكذلك القوائم البريدية للشركات التى نجحت فى الوصول إلى مجموعة القراء عن طريق البريد المباشر ثم قاموا باختيار كمية عشوائية قليلة من كلتا القائمتين لكى يحددوا أيهما قد حققت الاستجابة المطلوبة ثم قاموا باستبعاد فكرة إرسال بريد لتلك القوائم ولذلك قاموا ببيع مئات الآلاف من هذه الكتب .
- شركة فيديو صغيرة متخصصة فى تصوير حفلات الزفاف بحثت فى كل الجرائد المحلية عن إعلانات خطوبة حديثة ثم قاموا بإرسال شريط فيديو كنوع من الدعاية مصحوب بخطاب تقديم لخدماتهم إلى كل زوج من المخطوبين حديثاً . ولذلك فإن لديهم حجوزات لشهور قادمة .

البريد المباشر ليس من الضرورى أن يكون مجرد مظروف يحوى خطاباً بداخله أو كتالوج دعاية أو كارت شراء بداخل مظروف فارغ للرد عليه. بل من الممكن أن يكون مبتكراً بشكل ملفت للنظر أو حتى أن يكون شيئاً مجسماً لتحقيق الغرض المطلوب .

إنك ربما لن تصدق بعض الأشياء العجيبة التى أرسلتها وكالة الإعلان التى كنت أملكها بالبريد نيابة عن عدد كبير من عملائنا . ٤٠٠٠ قطعة من الخبز المحمص فى صناديق مطبوعة مموجة ، عدد ١٠٠٠ كرة تنس قانونية ملصق بها نسخة مصغرة من ملعب التنس وموضوعة فى صناديق ، عدد ٢٠,٠٠٠ علبة من بذور الزهور البرية موضوعة فى صناديق مطبوعة خصيصاً لذلك (ولم تكن دعاية لشركة بذور على أى حال) ، عدد ٥٠٠٠ طائرة شراعية خشبية صغيرة ، عدد ١٠٠٠ شريط موسيقى بيانو أصلية ، عدد ٧٥٠٠٠ قطعة مطبوعة تحتوى على نوافذ صغيرة تفتح وتغلق لتظهر رسالة خلفها . عدد ٥٠٠ كرة سلة مصغرة و٥٠٠٠ علبة تحتوى على دب صغير لعبة ، وكل بريد كان لمجموعة مختارة من الجمهور وكل واحد منهم كان له التأثير المطلوب والاستجابة الرائعة .

والسر وراء أى برنامج بريد مباشر ناجح هو أن تختار القائمة المناسبة من المتلقين .

وهناك شركات ــ أو ما يسمى بسماسرة البريد المباشر ــ متخصصة فى جمع قوائم بريد تغطى فئات متعددة على نطاق واسع . ويمكنك أن ترسل بريدك إلى أطباء ، أطباء أسنان ، محامين ، مدرسين ، كيمائيين ، مستخدمى الكمبيوتر ، موردى مواد التسميد ، مصانع ، فلاحين ، أو أى قائمة أخرى تريد . وفى غالب الأحيان فسوف يبيعك السمسار نسبة معينة من القائمة لكى تختبرها قبل أن تشترى القائمة بالكامل .

عند وضع خطة لبريد مباشر عليك أن تتأكد من أن مذكرة التوقعات سوف تعمل بنجاح ، وإذا أخذت فى حسبانك التكلفة وراء تصميم وإنتاج ذلك البريد وشراء الأظرف والملصقات البريدية ،

فهل تظن أن بامكانك أن تبيع كمية مناسبة من منتجاتك بثمن مناسب لتغطية ما دُفع من تكاليف المنتج والبريد وفى نفس الوقت أن تحقق عائداً مادياً مناسباً ؟

وأفضل استراتيجية بريدية ناجحة ومربحة هى النوادى ، والبرامج المستمرة والتى توفر ضمان الرد أو طلبات شراء مستمرة من المستهلكين .

النوادى ــ كنوادى الكتب ونوادى التسجيلات ونوادى الفيديو ، وهى تعطى بشكل عام عرضاً ابتدائياً ممتازاً (اختر أى خمسة أسماء مقابل دولار واحد) والاعتماد على الأعضاء فى شراء عدد محدود من المنتجات خلال فترة زمنية بسعر يزيد قليلاً على سعر الشارع .

والغرض من برامج الشراء المستمرة هو إعطاء المستهلك فرصة لشراء المنتج الأول فى مجموعة ، مع وعد بأن يستطيع إلغاء شراء بقية المجموعة فى أى وقت. وبرامج الشراء المتتابع يمكن أن تغطى أى شيء بداية من الكتب ذات الغلاف الجلدى التقليدى ، أو مكتبات شرائط الأفلام المضغوطة إلى السيارات الفاخرة والدمى المصنوعة من الخزف .

كتالوجات العرض :

هناك عدد من الشركات الناجحة التى بنيت على أساس التسويق عبر الكتالوجات ، وربما تعرف الكثير منهم بالفعل أمثال : " إل . إل . بين " ، " لاندس إند " ، " ذا شاربر إيميج" ، " برول ستون " ، " سبورت بيلوت " ، " سبيجل " والقائمة تطول ...

والكتالوجات المتخصصة الجديدة تخرج إلى النور بشكل مستمر وبما أنني أمتلك كمبيوتر " ماكنتوش" كنت أستلم العديد من الكتالوجات من شركات تسويق لمنتجات تتعلق بكمبيوترات " ماكنتوش " وكنت أختار ما أريد منها . وإذا كنت تعرض منتجات متخصصة متعددة الطرازات فربما يجب أن تضيف التسويق عبر الكتالوجات إلى قائمة خطط المبيعات لديك .

التسويق عبر التليفون

إن التسويق عبر التليفون له شكلان مميزان ، وهما المكالمات الصادرة والمكالمات الواردة . والمكالمات الصادرة هى مكالمات غير متوقعة وأحياناً غير مطلوبة يقوم بها مندوب التسويق إلى المستهلك المراد استهدافه (أنا أسميها مكالمات وقت العشاء) ولو أنك تميل إلى التسويق عبر هذه الطريقة فعليك ملاحظة الآتى :

١. عليك أن تمرن فريق الاتصالات علي أن يتحدثوا بشكل طبيعى وليس مثل رجال آليين يقرأون نصاً مكتوباً . لكى تتأكد من فاعلية التمرين ، ضع بعض أرقام تليفونات أصدقائك ومعارفك فى قائمة أرقام التليفونات المختارة (ولكى تتأكد من مهارة فريق تلقى الاتصالات اجعل من تعرفهم من الناس يتصلون بهم لكى ترى كيف يتصرفون) .
٢. أخبر فريق الاتصالات أن يتصرف بوّد وأن يسمح للمتلقى بأن يقاطعه ، أو أن ينهى الاتصال إذا أراد . وهذا الاقتراح قد يتعارض مع الطرق المتبعة فى عالم التسويق ولكن هدفك كرجل تسويق ليس أن تجعل المستهلك يكرهك ويكره شركتك .

٣. عليك أن تُعد فريق الاتصالات لكى يتحمل بعض العبارات السيئة التى قد يستخدمها المتلقى .
٤. وأهم من كل ذلك أن تحترم قائمة " عدم الاتصال" أو الرغبات الشخصية لبعض الناس فى مسح أرقام تليفوناتهم من قوائم الاتصال لديك .

أكره أن أعترف أن شيئاً أجده شخصياً بغيضاً وغير مراع للخصوصية يمكن أن يكون طريقة بيع فعالة . وأنا شخصياً أتصرف بلطف مع هؤلاء المتصلين الذين يحترمون مواعيدى وخصوصياتى ويتحدثون مثل الأشخاص العاقلين .

التسويق عبر المكالمات الواردة يعتمد على نجاح الدعاية الخارجية ورجل التسويق يريد برنامج بريد مباشر أو يستخدم مطبوعات أو من خلال إعلان لكى يقول للمستهلكين " فريق تلقى المكالمات فى انتظاركم اتصل مجانياً برقم ١٨٠٠ " والغالبية من المستهلكين يستجيبون بشكل أفضل لتلك الطريقة ، ولقد اشتريت أعداداً كبيرة من المنتجات عن طريق رقم تليفون (٨٠٠) المجانى (ولو أن أحد كتبى يباع بهذه الطريقة فربما كنت أشتريته دون أن أدرى) .

التسويق عبر الفاكس

يعتبر التسويق عبر الفاكس أكثر أشكال الدعاية وضوحاً وأقلها إساءة (بالنسبة لى على الأقل) مقارنة بمكالمات التسويق عبر التليفون ، وتعارضاً مع الواقع الذى يقول إن الفاكسات الواردة تستهلك الورق والأحبار (فأنا لا أربط بين التكاليف الحقيقية والفاكسات الواردة ، على الرغم من أن هذه هى إحدى نقاط النقد

المتعلقة بالتسويق عبر الفاكس) وبعض الناس لا يقدرون قيمة أن تصل إلى العمل لتجد أن هناك المئات من فاكسات التسويق بانتظارك وأن سلة الأوراق قد صارت فارغة .

إذا كنت تستخدم الفاكس لتسويق منتجاتك أو خدماتك فمن فضلك أعط المستلمين لتلك الفاكسات فرصة " للهروب " ولا تكلفهم ثمن الاتصال بك لكى يتخلصوا من استلام فاكسات الدعاية . (أنا شخصياً لا أتصل بأحد لكى أُعفى من استلام فاكسات دعائية) وهى فى رأيى مضيعة للوقت ، والوقت أغلى من المال وهو أثمن من تبذيره فى تلقى فاكسات دعاية .

قنوات " التسوق المنزلى "

لم أقم يوماً بالتوقف عند محطات " التسوق المنزلى " فى جهاز التلفزيون لأكثر من ثانيتين أثناء طريقى إلى المحطة التى أريدها بالفعل ، ولكن النمو المطرد لهذه الطريقة التسويقية هو أكبر دليل على نجاحها. ولأن قنوات التسوق المنزلى هى نفسها مشروع تجارى فلن يتم مناقشتها هنا كبديل تسويقى متاح . ولكن إن كان لديك منتج جديد رائع أو لديك رغبة ملحة فى إنهاء بيع منتج أو سلسلة من المنتجات بأسعار زهيدة للغاية فربما يمكنك الاتصال بالمسئولين عن تشغيل تلك المحطات .

وسائل التحفيز والجوائز :

هناك مساران يمكن اتباعهما مع فرق المبيعات وكذلك مع العملاء والمستهلكين المباشرين وهما : وسائل التحفيز والجوائز . وهذه الطرق تغطى كل شيء بدءاً من " اشتر واحدة وخذ الأخرى

مجاناً " أو " اشتر هذا المنتج واحصل على منتج آخر مجاناً " إلى " اشتر المنتج ثم أرسل فاتورة الشراء واحصل على أموال مقابل ذلك "

ولقد أمضيت طفولتى كلها سعياً وراء " خاتم الجاسوس السرى " وتلك الدمى البلاستيكية التى كانت تضعها شركة أطعمة الأطفال داخل العلب. ولقد كنت أفرغ محتوى العلبة بالكامل فى وعاء من أجل أن أحصل على الجائزة الموجودة بالداخل .

والبديل العصرى لذلك هو الكوبونات المجانية للمحلات التجارية التى تجدها فى الجرائد والمجلات والبريد المباشر. وبشكل آخر فقد تحوى تلك الكوبونات أشياء مثل مجموعة برامج كمبيوتر مجمعة ، أو طابعات مجانية عند شراء الكمبيوتر . واستخدام وسائل التحفيز والجوائز يجب أن يكون من أول الأشياء التى توضع فى الاعتبار فيما يتعلق بالتقديم والدعاية لمنتج استهلاكى جديد خصوصاً إذا كان هذا المنتج يتطلب تغييراً فى ثقة المستهلك بمنتج آخر شهير .

المسابقات والترويج

وحيث إن الجوائز ووسائل التحفيز تتعلق بشكل عام بالبيع للمستهلكين (أو تشجع فرق المبيعات بالشركة على زيادة نسبة البيع) ، فإن المسابقات والترويج هى وسائل بناء سمعة ولا تتعلق بالبيع بشكل مباشر. وقد يكون الهدف هو تسهيل البيع ولكن عملية الشراء نفسها ليست ضرورية . بل إن هناك قوانين تمنع الربط المباشر بين العمليتين .

وإحدى أهم الفوائد التى تعود من المسابقات تتعلق ببيع اشتراكات المجلات . وهناك فائدة أخرى شهيرة وهى " تعال واشترك فى المسابقة لتكسب رحلة مجانية " .

وطرق الترويج للمنتج تتنوع حسب مخيلة هؤلاء الذين يبتكرونها ولسنوات طويلة اعتمدت المحلات الصغيرة والأسواق الكبرى على زيارة "بابا نويل" للمحل لجذب الأطفال وآبائهم للقدوم والشراء . (لم أكن أفهم كطفل لماذا يأتى بابا نويل إلى مدينتنا راكباً عربة الإطفاء ، وقد زعم والداى أن هذا بسبب أن الغزلان التى تجر عربته الخشبية تستريح ليوم العيد) . والمحال التجارية تستخدم مصطلحات مثل : " بيع الرصيف" و" البيع الأبيض " و " بيع منتصف الليل " لكى تجذب الانتباه إليها ، أو استخدام بالونات الدعاية العملاقة فى شوارع " نيويورك" فى الأعياد ، والشركات التى تتعامل بالمعاملات التجارية غالباً تعطى دعوات مفتوحة لزيارة مواقعها وتقدم المنتجات الجديدة ، أو تعقد مؤتمرات مجانية لعملائها والمستهدفين من الجمهور . وبالإضافة إلى اكتساب سمعة فإن لها تأثيراً فعالاً فى إضافة أسماء إلى ملف المستهلكين المحتملين ، أو قوائم البريد المباشر أو البريد الإلكترونى .

نقاط الجذب الشرائى

إن كلاً من مالكى الشركات وأصحاب المصانع قد أجابوا عن السؤال : " كيف سنقوم بجذب انتباههم إلينا ودفعهم إلى أبوابنا والحصول على كامل تركيزهم متى دخلوا إلى المكان ؟ " عن طريق استخدام نقاط الجذب الشرائى .

وفى الواقع إن عملية البيع تبدأ عندما يمشى المشترى ، أو يقود سيارته إلى المحل ، أو يدخل إلى صالة العرض فى المحل .

والانطباع الأول مهم للغاية فى التأثير على كون العميل سوف يشعر بالراحة للتعامل مع هذه الشركة .

وعلى الجانب التجارى فإن واجهة المحل ولافتته ونوافذ العرض والملصقات تعتبر كلها جزءاً من نقاط الجذب الشرائى وفى القطاع الصناعى تعتبر الأجهزة المصنعة وملحقاتها هى أدوات البيع ، وفى القطاع الخدمى يقوم الديكور بالدور الأهم ولذلك ترى الأرضيات الرخام الفاخرة والمكاتب الخشبية من الماهوجنى والكراسى الجلدية الوثيرة فى مكاتب المحاماة .

ووكالات الإعلان والشركات التى تعمل فى التخطيط المالى وفى بيئة بيع تجارية تقليدية فإن نقاط الجذب الشرائى هى مزيج من لافتة أرضية أو حائطية أو ملصقات على الرفوف أو شعارات معلقة أو رسائل دعاية بالفيديو أو ملصق على القبعات والعرض الحى للمنتج . ولكنها طرق متنوعة من " إعلانات النيون المضيئة " ولكنهم يتنافسون على جذب انتباه العميل وغالباً يتم ذلك في بيئة مزدحمة ، ونتيجة لذلك أصبح إنتاج نقطة جذب شرائى علماً وفناً فى نفس الوقت يمارسه المحترفون والخبراء فى أعمال الكتابة والتصميم وعن طريق استخدام الألوان والأضواء والصوت والحركة والكثير من المواد الفريدة .

ونقطة مهمة يجب أن تتذكرها وهى أنه فى تواجد الكل فإنه لا يمكن تمييز أحد ، وفى مسرحٍ مزدحمٍ لن يُعتبر أن يضحك كل الناس فى نفس الوقت شيئاً غريباً ، ولكن لأن ضحك شخص بمفرده فسوف يصبح شخصاً مميزاً . ويسعى كل مصمم لأن يكون تصميمه هو ذلك الشخص الذى يضحك بينما الآخرون صامتون فيما يتعلق بنقاط الجذب الشرائى .

لسنوات طويلة سمعت عملاء للشركة ممن أرادوا تقليص حجم ميزانية الدعاية لديهم يقولون كلمات مثل : " نريد أن نركز بشكل أكبر على العلاقات العامة ".

ولبعض هؤلاء العملاء كان هذا تصرفاً سليماً. ولقد كانوا دوماً ممن يستفيدون من مقالات إيجابية تنشر فى الصفحة الأولى من جريدة أو غلاف مضيء لمطبوعة تجارية. ولقد حصلوا على بديل دائم لا تستطيع أموال الدعاية أن تشتريه. كانوا دائماً ما يفعلون الشيء السليم فى الوقت السليم لجذب اهتمام وسائل الإعلام .

بعض الشركات الأخرى لم يحالفها مثل هذا الحظ. فلم تنشر أخبارهم فى الصحف إلا نادراً . ولم تكن مؤتمراتهم الصحفية بمثل هذا النجاح. وعندما كانوا يظهرون على أغلفة المجلات فدائماً ما كانت دعاية سيئة لهم وتسببت فى الإضرار بسمعة الشركة .

وجهود العلاقات العامة تؤتى ثمارها عندما تكون الأخبار إيجابية وتستحق النشر أو الإذاعة. وعندما تزدهر الشركة والأسهم وتكون فى ارتفاع أو تكون المنتجات الجديدة رائعة إلى حد لا يمكن وصفه ، وتتم تلبية الاحتياجات الإنسانية للجمهور بشكل رائع حينها يمكنك أن تعتمد على الصحافة لنشر أخبارك . ولكن إذا كنت ببساطة تدير شركة جيدة ومحترمة وتصنع منتجاً جيداً ويمكن الاعتماد عليه ، وتوفر خدمة معقولة ومناسبة فهذه ليست أخباراً تهم الناس .

وباستخدام الحملات الدعائية تكون لديك نسبة معقولة من التحكم . يمكنك أن تحدد متى ستظهر دعايتك وأين ستظهر وماذا ستقول بالتحديد وما حجمها (أو طولها فيما يتعلق بالراديو والتليفزيون) وكذلك التحكم فى عدد مرات ظهور الدعاية .

ولكن مع حملات العلاقات العامة فأنت تخسر هذا التحكم. ولن تعلم مسبقاً إذا كانت رسالة دعايتك ستظهر ومتى ستظهر وأين ستظهر وكم مرة سيعاد تكرارها وماذا سيكون رد الفعل لها عندما تظهر .

وكل الذى يمكن أن تجنيه من حملة علاقات عامة فعالة هو إدراك بعض المصداقية ، فالناس غالباً ما يثقون بالتقارير الإخبارية والمقالات والدراسات الموضوعية أكثر مما يثقون بالإعلانات مدفوعة الثمن .

التواصل مع العملاء والاتصال بالجمهور

إن مسألة التواصل مع العملاء يمكن وضعها على شكل مجموعة من اللوائح البسيطة التى يجب أن تعلق على حوائط الشركة أو تلصق على صندوق النقود أو تطبع على كل تليفون أو تحاك داخل ملابس كل موظف :

> ابتسم ، كن نظيفاً ، تعطّر برائحة جيدة ، ارتد ثياباً مناسبة ، أعط المستهلك كل اهتمامك . تحرك بسرعة ، احترم مواعيدهم وأوقاتهم ، احترم آراءهم ولا تتناقش معهم، لا تغلق التليفون حتى يغلقه العميل .

إذا اتبعت أنت وموظفوك تلك النصائح حرفياً فلن تعانى شركتك أبداً من النقد الظالم فيما يتعلق بخدمة العملاء وسوف تكون لك قوة نابعة من تواصل إيجابى مع الجمهور بعميل لصالح شركتك .

لماذا تعلن عن منتجك ؟

على الرغم من أن معظم الذين ينتجون إعلانات سواء كانوا ملاكاً للشركات ، أو وكالات دعاية تستخدمها الشركات ، هم فى الغالب أشخاص مغرورون يعتقدون أن كل صورة يلتقطونها وكل كلمة يكتبونها وكل ثانية من فيلم أو فيديو يصورونه سيكون سهل الفهم ومثيراً لدرجة مذهلة ، فإن معظم الناس لا يحبون أن يروا أو يسمعوا إعلاناً وإنما ينظرون إليه على أنه مجرد تعليمات .

ولهذا السبب يوجد لراديو السيارة زر إغلاق ، وأن الناس يذهبون إلى الحمام فى أثناء استراحة الإعلانات فى التليفزيون . ولهذا أيضاً يقلبون صفحات المجلات متخطين صفحات الإعلانات التى لا يرغبون برؤيتها بدلاً من قراءة كل كلمة فيها. وهؤلاء لا يجلسون فى انتظار إعلانك ليأتى لكى يغير حياتهم أو يكملها .

إذن لماذا تنفق الملايين فى مجال الدعاية والإعلانات ؟ لأن الناس تعتقد أن هناك **منتج ما موجود** فى الأسواق يستطيع أن يكمّل حياتهم . وهم على استعداد لأن يتقبلوا أن يقال لهم كيف يستجيبون لرغباتهم ومطالبهم إذا كانت طريقة إخبارهم فريدة ومميزة (هل لاحظت أن أحياناً قد يكون الإعلان أكثر جمالاً وجاذبية من البرنامج الذى يعرض فيه ؟)

والناس سوف يشاهدون التليفزيون أو يقرأون إعلانات المجلات لكى يبحثوا عن شخص يستطيع تلبية احتياجاتهم ورغباتهم ، وعندما يعثرون على أولئك الأشخاص فسوف يميزون بين كل تلك الدعاية التى يسمعونها أو يرونها طبقاً لعوامل كثيرة منها :

- الثمن
- كوبونات التخفيض

- القيمة المدركة / سمعة المنتج
- الجودة
- تميز وسيلة الدعاية (المنهج ، الجاذبية ، الإبداع) .

وهدفك كصاحب إعلان هو أن توضح للمستهلك المستهدف أن منتجك أو خدماتك سوف تلبى الحاجة المطلوبة منها ، وسوف تكون تلك التلبية أفضل أو أطول أو أقل سعراً من الآخرين. ويسمى ذلك الفائدة من المنتج ، وحتى تخبر المستهلك بتلك الفوائد عليك أن **تجذب** انتباههم **وتحوز** على تركيزهم وأن **تقنعهم** .

هناك ثلاثة أسباب وراء رغبة الشركات فى التعاقد مع وكالات الدعاية والإعلان :

أولاً : يستطيع فريق جيد من المبدعين أن يعرف كيف يجذب ويحوز ويقنع وكيف ينتج رسالة دعائية تخترق زحام الإعلانات الأخرى لتوصيل رسالة البيع التى ستساعد عملاءهم فى الوصول إلى حد المنافسة مع الآخرين .

ثانياً : تستطيع الشركات الاستفادة من خبرات ونصائح فريق إبداع لديه تنوع فى المهارات لكيلا يكون عليهم تعيين فرق عمل خاصة بهم تعمل طوال الوقت مما يزيد من أعبائهم المالية . وهم فقط يدفعون من أجل الخدمات التى يحتاجونها ويستخدمونها .

ثالثاً : لأن وكالة الدعاية ليست لها علاقة يومية بالشركة فبوسعها أن تجلب مفاهيم جديدة وحلولاً للمشكلات والمواقف التى تواجه الشركة . وهو نفس المبدأ الذى يدفع الناس للذهاب إلى الطبيب عندما يشعرون بالمرض . هم يعلمون أنهم مرضى ويعرفون كيف يصفون ما يشعرون به ولكنهم عاجزون عن وصف العلاج .

كيف تحصل على أفضل ما يمكن من خدمات وكالة إعلانية ؟

إذا اخترت أن تعمل مع وكالة دعاية أو مكتب علاقات عامة أو مستشار تسويق خارجي ، فهناك بعض الخطوات التى يجب أن تتبعها لكى تجعل العلاقة بينك وبينهم أكثر إنتاجاً :

- استمع إليهم ، لأنهم يرغبون أن ينجح إعلانك . ونجاحهم عائد عليك بشكل مباشر .
- انظر إليهم على أنهم شركاؤك وليسوا منافسين لك ولذلك أعطهم المعلومات التى يحتاجون إليها لأداء عملهم . وهم سوف يحترمون حاجتك إلى السرية فيما يتعلق بالمعلومات الصناعية الحساسة وسوف تحصل على نصيحة أفضل ودعاية أكثر فاعلية إن لم تحجب عنهم المعلومات المطلوبة .
- احترم وجهات النظر الجديدة لأنه ليس ضرورياً أن تقوم وكالات الدعاية بتنفيذ الأفكار كما تراها أنت ، ولكنهم ينظرون إلى الأشياء من منظور المستهلك ومن ثم يقومون بتصميم الإعلان بالشكل الذى يناسب هؤلاء المستهلكين .
- لا تثبط عزيمة الموظفين الذين يعملون بوكالة الدعاية حينما يأتونك بمساحة واسعة من الأفكار ، فأحياناً تكون الفكرة بعيدة المنال هى الأنجح ولكن إذا شعروا بأنهم سيتعرضون للسخرية إذا عرضوا عليك أفكاراً جديدة ومبتكرة ، ففى هذه الحالة لن تحصل إلا على أفكار تقليدية وباهتة وتذكر أن أحد أسباب تعاقدك معهم هو أن يمدوك بالأفكار الخلاقة والمبتكرة .

- لا تجادلهم كثيراً فيما يتعلق بالأسعار وتذكر أن علاقة العمل يجب أن تكون مربحة للطرفين .
- والوكالة التى تعطيك الإعلان مجاناً لن تبقى فى العمل طويلاً لكى تقدم لك المزيد منه ، وبالتالى ستخسر كل ما دفعته لدفعهم للعمل على الدعاية لشركتك ومنتجاتك .
- لو أنك طلبت زمناً محدداً للقيام بالعمل فأنت مسئول جزئياً عن عدم تخطى ذلك الوقت ولذلك لا تقم بعمل تغييرات صغيرة وغير مطلوبة ، وعلى الجانب الآخر لا تحاول التقليل من ميزانية الأفكار العظيمة ؛ لأنك بذلك تقلل من فاعليتها .
- ومن الضرورى أن نتفق جميعاً على أن الدعاية وعلى الرغم من كل الأبحاث والاختبارات والكتب التى تناقشها وما إلى ذلك ، ليست علماً محدداً. والكثير من الحملات الإعلانية الضخمة ذات الإمكانيات الهائلة والأفكار المبدعة والأبحاث المتعمقة كانت نهايتها الفشل الذريع " فسيارة والدك العتيقة من طراز أولدز موبيل " هى خير مثال على ذلك منذ سنوات مضت ، أما الآن فلم يعد أحد يشترى هذه السيارة لأنها لم تعد تصنع من الأساس .
- سوف ترتكب أخطاء وسوف ترتكب وكالة الدعاية أخطاء أيضاً ولذلك ألقى نظرة عميقة على علاقتك بوكالة الإعلان ثم أجب عن هذه الأسئلة قبل أن تقرر عدم التعامل معها مرة أخرى .

١. إذا مُنحت القدرة على التعديل بناءً على الحالة الاقتصادية ، فهل أنت أفضل حالاً أم أسوأ حالاً كنتيجة لعملك مع هذه الوكالة ؟

٢. هل تحافظ على المسافة بينك وبين المنافسين فيما يتعلق بالمبيعات ، وتطوير المنتج ، وإبداع الرسالة الدعائية وتقديم الأسعار المنافسة فيما يتعلق بالإعلان الذى تقدمه وكالتك ؟

٣. هل تفعل كل ما تستطيع لتساعد الوكالة على القيام بعملها ؟

٤. إذا تقدمت إليك وكالة أخرى بعرض ، فهل لديك أسباب حقيقية تجعلك تثق فى قدرتهم على القيام بعمل أفضل ، أم أنهم فقط أذكياء ومهرة فى تقديم خدماتهم ؟

٥. هل تتلقى الاهتمام والخدمة التى تحتاج إليها ؟

كيف تحدد أهدافك وميزانيتك ؟

ليست هناك وصفة سحرية لتحديد ميزانية إعلاناتك ولا يمكن تحديدها بحساب واحد فى المائة ، ولا ثلاثة فى المائة من نسبة المبيعات أو الربح الصافى أو الربح بعد المصروفات ، ولا يمكن تحديدها أيضاً بإنفاق جزء مما تبقى من الميزانية .

والطريقة الوحيدة لتحديد الميزانية الدعائية هى عن طريق تحديد ماذا تريد تحقيقه ثم تحديد ما الذى تحتاج لفعله للوصول إلى هذا الهدف .

وعليك أن تضع فى اعتبارك دائماً أن **الغرض وراء الدعاية هو البيع** . ومن الطبيعى أنك لن تستطيع أن تنفق المزيد من الأموال فى الترويج لبيع منتجك أو خدماتك أكثر مما يمكنك أن تربحه من بيع هذا المنتج ولذلك فإن التعريف الخاص بالدعاية يجب أن يتوسع قليلاً ليصبح : **الغرض من الدعاية هو أن تبيع المزيد من منتجاتك أو خدماتك إلى سوق أكبر محققاً ربحاً أكثر** . (هل تبدو

تلك العبارة مألوفة ؟ إنها من مذكرة المهام الخاصة بشركتى السابقة) .

أكبر ، وأكثر ، وأعظم يجب أن تكون تلك الشعارات مكونات للخطة التسويقية . وقد تكون هناك حالات يكون فيها بيع منتجات أقل إلى سوق قليل الحجمٍ بربح أكبر هو الوسيلة الأكثر فاعلية. والعكس قد يكون صحيحاً . وربما يكون بيع عدد كبير من المنتجات بهامش ربح أقل من شأنه أن يزيد حجم سوق العمل بشكل عام مما يزيد من الربح في النهاية .

يجب ألا تكلف الدعاية أموالاً بل أن تجلب أموالاً . فإذا كنت تنفق المزيد من الأموال على الدعاية بدون أن ترى زيادة متوازنة فى حجم المبيعات فهناك خطأ ما فى دعايتك أو فى منتجك كالسعرٍ أو الجودة أو النوعية أو حتى موقع شركتك ، وإن لم تكن قادراً على تحديد الأسباب بشكل قاطع فعليك اللجوء إلى متخصصين من خارج شركتك للمساعدة .

أخطاء النمو

هناك الكثير من الحماس والإثارة والشعور بالرضا تحسه وأنت تشاهد شركتك تنمو ، ولكنى شاهدت الكثير من الشركات تنهار كنتيجة للنمو السريع النمو الذى لم يكونوا على استعداد له بشكل جيد .

والمشكلة الأولى التى واجهوها هى تأخر تدفق المال ونتيجة لذلك لم يستطيعوا مواجهة الأعباء المالية ولا دفع أقساط الديون طويلة المدى .

والمشكلة الثانية كانت فى عجزهم عن خدمة عملائهم بالشكل المطلوب مما أدى إلى تشويه سمعتهم .

والمشكلة الثالثة هى أنهم قد زادوا من مصروفاتهم عن طريق تعيين موظفين جدد أو زيادة مساحة الشركة والمخازن أو زيادة الماكينات لمواكبة زيادة الطلبات . وعندما جاء وقت الانكماش الاقتصادى الحتمى وجدوا أنفسهم غارقين حتى آذانهم فى الأعباء والمصروفات الزائدة .

وقد تبدو المخاطرة من أجل النمو شيئاً مثيراً لأى صاحب شركة صغيرة وقد يكون ضرورياً فى بعض الأحيان . فإن هناك مخاطرة واحدة لا تستحق القيام بها ، وهى أن تضع البيض كله فى سلة واحدة .

والحساب الجديد الضخم ـ ذلك المستهلك أو العميل الذى يمثل ٧٠ أو ٨٠ أو ٩٠ بالمائة من نسبة المبيعات يبدو شيئاً جميلاً فى البداية ، ولكن عندما ينتهى كما يحدث دائماً فإن شركتك قد تصبح بسهولة فى مهب الريح .

منذ سنوات مضت قمنا بتوقيع عقد مع عميل كان بائعاً لمنتجات شركة من أكبر شركات التكنولوجيا المتطورة ، فى مدينة " توين سيتى " وهى مؤسسة عملاقة كانت فى أوج نجاحها تستخدم أكثر من ٣٥ ألف موظف . ولكن بسبب التراجع الاقتصادى وبعض القرارات غير المدروسة وتغييرات غير طبيعية فى سوق العمل تراجع نجاح الشركة كثيراً مما أدى إلى انخفاض عدد موظفيها إلى أقل من ٧ آلاف موظف فقط . وهكذا أصبح أكبر ممول لمنتجات عميل وكالتنا لا يطلب أى تعاقدات جديدة .

ولقد عملنا سوياً للوصول إلى استراتيجية من أجل الحصول على تعاقدات جديدة من أعداد أكبر من المستهلكين ولحسن الحظ فقد نجحنا فى ذلك حتى استطعنا إنقاذ شركة عميلنا .

والنتيجة الطبيعية لمبدأ الإيفاء " بجميع متطلبات المستهلك " هو أن يمتلك البائع فعلياً كل ما يحتاجه هذا المستهلك .

لقد كانت هناك شركة محلية تأسست على أساس كونها الموزع الوحيد لمجموعة محددة من المنتجات ، وكانت تلك المنتجات تمثل ما يزيد على ٨٥ فى المائة من مبيعات الشركة ، ولكن عندما قرر المصنّع لتلك المنتجات تغيير تعاقدات البيع والتوزيع مع تلك الشركة وإعطاءها لأحد المنافسين ، حسناً أظن أنك قد فهمت ما حدث لتلك الشركة .

والنقطة الواضحة التى أريدك أن تفهمها هو أن تكون صبوراً فيما يتعلق بالنمو . خذ خطوات صغيرة ومدروسة تجاه هدفك . اعمل بجهد لا ينقطع للمحافظة على عملائك وكذلك توسيع دائرة عملائك ، ضع خطة لا تعرضك للخطر كنتيجة لزيادة الإنفاق أو قلة تدفق السيولة المالية ، أو خسارة عميل مهم أو رئيسى .

استراتيجيات النمو .

إذا كنت متعجلاً للنمو أو للوصول إلى وضع مالى يتيح لك النمو السريع فهناك الكثير من الاستراتيجيات التى يمكن تطبيقها .

والأولى والتى تكون ربما الأكثر وضوحاً هى **الاندماج** . وفى شكلها المثالى تكون عبارة عن قيام شركتين أو أكثر لها نفس الهيكل التكوينى والمبيعات والأصول بالانضمام معاً فى صفقة من السهل تنفيذها بسبب التشابه بينها . وهذا الموقف يكاد يكون متكاملاً ؛ لأنه لن تكون هناك حاجة إلى تحويل أموال أو أصول نظراً لكون كلا الطرفين (أو أكثر) يجلب نفس القيمة إلى مائدة الاندماج ، ولكن عندما تكون إحدى الشركتين لديها المزيد من

الأصول أو أعلى نسبة مبيعات أكثر ربحاً من الأخرى تصبح الصفقة أكثر تعقيداً .

وفى الاندماج تتحد الشركات لتكون شركة جديدة سواءً تغير اسمها أو ظل كما هو ، ومن منظور تسويقى فإنه من الأفضل الإبقاء على اسم الشركة الأكثر شهرة وتواجداً فى السوق . ولذلك يجب الاستفادة من التأثير المتراكم للدعاية والشهرة وكذلك ولاء المستهلكين الذى كانت الشركة تحوزه قبل عملية الاندماج .

والاستراتيجية الثانية هى **الاكتساب** وفى هذه الحالة يقوم شخص أو شركة بشراء أصول أو قاعدة مستهلكين أو شهرة شركة أخرى . وفى تلك الحالة فإن مالك الشركة المكتسَبة " المباعة " لن يكون له تدخل مباشر فى إدارة الشركة المكتِسبة " المشترية " وإنما سيتسلم أموالاً أو أسهماً كنتيجة لعملية التبادل التجارى . وأسوأ سيناريو يمكن أن يحدث هو أن مالك الشركة السابقة لا يتسلم أموالاً ولكن يقوم بتحويل ديونه إلى حساب المالك الجديد . وعلى أى حال فإن المالك القديم سيخرج من شركته التى بناها وسيكون على المالك الجديد أن يعتمد على استمرار ثقة المستهلكين فى منتجات الشركة .

والشركة التى تبرز إلى الوجود كنتيجة لاكتساب شركة أخرى غالباً ما تحافظ على اسم الشركة المباعة ، وقد يدمج الاسمان معاً فى كثير من الأحيان .

ولمالكى الشركات الذين يفكرون إما بالتقاعد أو اختيار عمل مختلف فإن إتاحة الشركة أمام الشركات الراغبة فى النمو عن طريق الاكتساب هو اختيار جذاب .

الاستراتيجية الثالثة للنمو هى إضافة **مواقع أخرى** وهذا الاتجاه فعال خاصة فى نمو الشركات التجارية . فإذا كنت ناجحاً وتحقق

ربحاً فى منطقة جغرافية أو فى سوق تجارى واحد على سبيل المثال فإن إضافة مواقع أخرى فى مناطق جديدة أو فى أسواق تجارية إضافية يمكن أن يكون مفتاحاً للنمو .

هل يمكنك أن تتخيل ماذا كان سيصبح حال عائلة " والتون " وهى من أغنى العائلات فى أمريكا لو أن " سام والتون " مؤسس العائلة اكتفى فقط بفتح محل واحد من محلات " وال مارت " الشهيرة ؟ إذا كانت لديك فكرة تجارية جيدة وهى تدر عليك ربحاً جيداً فادرس المميزات التى قد تجلبها لك إضافة مواقع أخرى ، ولكن لا تستمر فى استثمار الكثير من المال فى مواقع غير رابحة على أمل أن يتغير الحال . وهذا النوع من التفكير الخيالى قد قاد شركات إلى الهاوية ، التى كانت ربما لتنجح لو أنها استمرت فى مكان واحد .

الاستراتيجية الرابعة هى أن تمنح مشروعك حق **الامتياز** ، وهذا الأسلوب يتضمن تلقائياً أن تكون فكرة مشروعك مستحقة للاستفادة من نظام حق الامتياز واعلم أن عدداً من المشاريع قدمت كأفكار تصلح للحصول على حق الامتياز ، ولكن الحاجة إلى تلك المشروعات كانت قليلة . حتى المشروعات التى افتتحت بها سرعان ما فشلا فشلاً ذريعاً ، وانتهت هذه الأفكار قبل أن تتحول إلى حقيقة على أرض الواقع .

والميزة وراء منح مشروعك حق الامتياز هو أنك لن تتحمل المخاطر التى تتعلق بافتتاح مواقع جديدة . وكذلك فإن نجاح الخطة سيمكنك من الحصول على تدفق مالى ثابت على مدى طويل ولكنك رجل أعمال وأعتقد أنك تعرف ذلك بالتأكيد !

الاستراتيجية الخامسة للنمو هى أن توفر **منتجات وخدمات موسعة** . الأشياء الواضحة للغاية غالباً ما يتم تجاهلها ، كأن

تضيف مثلاً بعض الخدمات إلى شركة مبيعات أو إضافة خدمة تسويق إلى شركة خدمات ولقد نمى إلى علمى أن فى معظم شركات السيارات فإن الربح أو العائد الذى تدره إدارة خدمة السيارات يفوق ما تجلبه عمليات بيع السيارات الجديدة والقديمة معاً . فإن كان هذا صحيحاً فى تجارة السيارات فربما يكون عاملاً مؤثراً فى مشروعك أيضاً .

وفى منتصف السبعينيات اكتشفنا أننا متعاقدون على خدمات خارجية (كنا نحملها على عملائنا) بالآلاف من الدولارات سنوياً والتى كانت تدفع نظير القيام بأعمال بسيطة كالتقاط بعض الصور (صور أبيض وأسود وتصغير وتكبير بعض اللوحات) باستخدام كاميرا كبيرة . ولقد رأينا فى هذا فرصة لزيادة أرباحنا ولذلك قمنا بشراء كاميرا ثابتة وقمنا بتحويل غرفة تخزين صغيرة إلى معمل تصوير مظلم ، كانت المصروفات قليلة ولكن العائد كان عظيماً ، وكانت جودة الصور تعنى أننا نستطيع أن نخدم عملاءنا بشكل أفضل . ولم يستمر تدفق الدخل من وراء الفكرة طويلاً ، وسرعان ما أحال التصوير الرقمى بواسطة الكمبيوتر الكاميرات الثابتة إلى المعاش ولكنها كانت فكرة جيدة على أى حال فى وقتها .

وأنا واثق من وجود أفكار وفرص متعددة لتوسيع حجم خدماتك وزيادة نسبة الربح أمام عينيك منتظرة أن يتم اكتشافها . ابحث عن تلك الفرص ولا ترسل أموالاً إلى خدمات خارجية إذا كان بإمكانك إبقاء تلك الأموال داخل شركتك .

والاستراتيجية السادسة للنمو هى أن تطور سوق عملك كاملا بشكل **أفقى ورأسى** ، إن كنت تبيع أجهزة كمبيوتر واكتشفت نتيجة عملية بيع معزولة ، أن تلك الأجهزة مناسبة بشكل مثالى للعيادات الطبية على سبيل المثال ، فيجب أن تعمل على تطوير

هذا السوق الرأسى وأن توجه كل مجهود مبيعاتك وتسويقك إلى هذا المجال . وإذا كنت تبيع أجهزة على سبيل المثال مناسبة لشرائح كثيرة من الأعمال نظراً لأسعارها فقم بتطوير ذلك السوق الأفقى . لا تقم ببيع الأجهزة وحسب ولكن قم ببيعها إلى سوق معين . اكتشف من يريدها ومن يحتاج إليها ومن الذى سيشتريها .

ولقد سمعت قصة امرأة كانت تصنع بطاقات معايدة تحتوى على الكثير من النجوم اللامعة ، وأشكال من الأحجار الكريمة وما إلى ذلك . واكتشف أن ما يريده عملاؤها ليس البطاقات التى تصنعها ولكن تلك الأشياء اللامعة التى كانت تضعها عليها والآن لديها مشروع ناجح جداً لبيع حقائب مصنوعة يدوياً وتحتوى على هذه الزخارف اللامعة .

الاستراتيجية السابعة للنمو (وهى تصلح كأساس لكل الاستراتيجيات الأخرى) هى أن تعثر على **مصادر جديدة لرأس المال** . عليك جلب مستثمرين جدد حتى يمكنك التقدم للأمام فى العوامل الأخرى التى تبنى عليها خطتك للنمو .

وأحد تلك المصادر لرأس المال الجديد هو ما يمكن تسميته (خ . ط . أ . م . ل) أو خطة طرح أسهم ملكية للموظفين . ومن خلال تلك الخطة الفعالة يمكن لموظفيك أن يشتروا جزءاً من شركتك مستخدمين أموالاً من مصادر خارجية . ومن خلال هذه الخطة فإن الموظفين يستعيدون أموالاً من الخارج لشراء حصص من أصول الشركة ، وتقوم الشركة بتقديم مساهمات غير محسومة الضرائب ولها مدى طويل لهؤلاء الموظفين لكى يستخدموها فى تسديد تلك القروض التى أخذوها .

وتعد (خ . ط . أ . م .ل) بمثابة خطة لمشاركة الربح مع وجود فارق بسيط ، وذلك أنه عادة لا يستطيع المشاركون فى خطة

مشاركة الربح شراء أسهم من المالك والاحتفاظ بها ، ولكن المشاركون فى (خ . ط . . أ . م . ل) يستطيعون ذلك . ونتيجة لتلك " الملكية المشتركة " فإن الشركة غالباً ما يرتفع بها الأداء العام وترتفع الروح المعنوية عند موظفيها .

وهناك ميل من جانب بعض المالكين للشركات فى البحث عن أموال جديدة من أجل تغطية عملية غير سليمة أو تصحيح بعض الأخطاء الإدارية السابقة . والمستثمرون يلمحون ذلك على الفور ولو أن لديهم الرغبة فى الاستثمار بشكل عام ، فإن ذلك سيكون لأن باستطاعتهم رؤية مستقبل مشرف للشركة بغض النظر عن المشاكل ، وغالباً ما سيستثمرون واضعين شروطاً تمنحهم السيطرة على الشركة .

كان لدى صديقى " بوب الصغير " الرغبة الملحة فى النمو السريع وكان يمضى كل وقته فى وضع الخطط لاجتذاب المستثمرين فى الوقت الذى كان من المفروض أن يهتم بعمله ومبيعاته وكنتيجة لذلك فقد وجد نفسه داخل أزمة مالية طاحنة قضت على أى رغبة لهؤلاء المستثمرين فى التورط فى شركته . وأى شخص آخر كانت لديه الرغبة فى الاستثمار كان يريد السيطرة على الشركة . وقرر " بوب الصغير " أن أفضل ما يمكن أن يخدم مصالحه هو النمو البطىء والمدروس . وكان هذا هو المنهج الذى اتبعه فى شركته ولقد نجح فى ذلك . واستطاع التخلص من ديونه عن طريق مزيج من العمل الشاق والخطط المحكمة للأسعار ، وخدمة عملاء ممتازة وكان الأمر أشبه بحرب ضروس ولكنه استمر فى تحقيق الفوز !

والنمو من أجل النمو فقط ليس فكرة جيدة . بل لا بد من وجود عناصر عملية ثابتة من أجل النمو ، وكنتيجة لحالة الهوس التى

انتشرت في الثمانينات فقد وجدت بعض المؤسسات الكبرى أنها تدير أقساماً غير رابحة فى بعض المجالات التى ليس لهم بها خبرة سابقة ، وفى التسعينات قامت تلك المؤسسات ببيع تلك الأقسام التى لم تكن متصلة بالنشاط الرئيسى للمؤسسة ، والشركات اليوم أصبحت أكثر تركيزاً على نشاطها الأساسى وقد ثبت سلامة هذا الاتجاه .

ومهما كانت استراتيجيتك للنمو مخططة بعناية ومدروسة بدقة ، ومهما كانت صلابة وثبات خطتك التسويقية وفاعلية خطتك الإعلانية ، وأياً كانت خبرة ضريبة المبيعات لديك فقط تذكر تلك العبارة الخطيرة . من أجل أن تصبح شركة نامية وناجحة يجب أن توفر منتجاً حيوياً وتدعمه بتوقيت تسليم جيد ، وتسانده خدمة مميزة ويباع بسعر تنافسى . إذا كان لديك كل هذا فيمكنك اكتساب سمعة جيدة . وإن لم تملك كل هذا فإن مجرد شائعة قد تقضى عليك .

تأمل ما يلى جيداً

فى " سنوات النمو " لشركتى :

ما هى الوسائل التى ستمكننى من التحكم فى المصروفات وكذلك زيادة الربح ؟ ______________________

____

____

كيف يمكننى تبسيط هيكل شركتى ؟ ______________

____

____

ما هى التغيرات فى مجال عملى التى يجب أن أتوقعها ؟

____

____

____

ما هى استراتيجيات النمو التى يجب أن أراعيها ؟ ______

____

____

____

٥

مرحلة الثبات والتطوير

عندما تسير أحوال العمل على أكمل وجه ـ أى عندما يتطور مشروعك وينمو ـ ينحسر شعورك بالتراجع إلى الوراء وتريد دوماً المضى قدماً لتحقيق المزيد من النجاح ، وعندها أيضاً تزداد رغبتك فى المحافظة على النجاح الذى حققته حتى الآن .

يمكن الاستغناء عن عمليات الحصر والجرد وربما يمكن تأخير شراء ماكينة ما . كما يمكن الاستغناء عن حاجة ملحة لتعيين موظف جديد لسد فراغ فى مكان ما . يمكن تأجيل كل ذلك ، ولماذا إذن لا نوفر بعض الأموال عن طريق الحد من ميزانية الدعاية والتسويق ؟

ولكن فى الحقيقة فإن " حالة الثبات " تلك لن تسهّل عملية الربح والحصول على عائد . ولقد حان الآن الوقت لأخذ بعض المخاطرات المحسوبة ولاعتناق أفكار جديدة عن كيفية أداء المهام

التقليدية بشكل جديد ـ ولاختبار التكنولوجيا الجديدة ، وأن تضع مبدأ " الحاجة أم الاختراع " موضع التنفيذ !

لو أن كل هدفك هو الاستمرار فى العمل كعادتك دائماً ، فسوف تكتشف أن موظفيك قد أصابهم الخمول وقلة الحماس والدافعية ، وسوف يصبح عملك أشبه بالمستنقع لا تصب فيه مياه جديدة ولا تخرج منه سوى المياه الراكدة .

والمشروع الذى يريد أن يحيا يجب أن يتغير لأن الحاجات تتغير . ولكى تطبق " مبدأ الحاجة " يجب أن تسأل نفسك وتجيب بنفسك عن بعض الأسئلة الصعبة ، هل ما زال عملك فى تناغم مع حاجات عملائك الرئيسية ؟ وهل يلبى تلك الاحتياجات ؟ هل لديك الإرادة للتقدم إلى الأمام ، إلى الخطوة الحتمية القادمة فى دورة حياة المشروع ؟ هل مشروعك مستعد وراغب وقادر على التطوير ؟

الرغبة فى التطور

إن لم تكن مستعداً لتقبل حقيقة أن عملك يجب أن يتغير مع مرور الوقت ، فلا يجب أن تعمل فى مجال المشروعات الخاصة .

تخيل لو أنك تحاول افتتاح ناد رياضى فخم ولكنك لا تريد أن تلحق به أجهزة العجلات الكهربية ، ولا المتحركة ، أو ماكينات التجديف ، أو المعدات الرياضية الشهيرة مثل : " ناتوليس" و " سيبكس " ، ولم ترد إلا أن تلحق به مجرد رافعات أثقال عادية ، وأكياس الملاكمة وثمانية إلى عشرة زبائن لا غير .

تخيل أنك سوف تفتتح محلاً لبيع شرائط الموسيقى وتبيع فقط الشرائط المغناطيسية القديمة والألبومات التسجيلية الطويلة . بدون

أسطوانات مضغوطة ولا الشرائط الرقمية الحديثة ولا تخفيضات فى الأسعار .

تخيل مرة أخرى أنك تفتتح قاعة سينما بشاشة عرض واحدة ثم تقول لشركة " دولبى " العالمية لأنظمة الصوت أو " تى . إتش . إكس " لأنظمة الفيديو إنك لن تتعامل معها لأنك بحاجة إلى التنوع ... وأن السماعات القديمة هى كل ما تحتاجه ! !

تخيل عدم قدرتك على استيعاب التكنولوجيا الحديثة .

فليس هناك حاجة لماكينات اللحام الإلكترونية وخطوط تجميع الأجهزة الكهربية أتوماتيكياً ، فقط قم بالعمل بالطريقة اليدوية القديمة .

إن مفتاح النجاح المستمر فى العمل هو الرغبة فى التطوير وأن تكون مستيقظاً لكل التغييرات فى الحاجات والاهتمامات والأذواق وأن تكون مستعداً لمواكبتها .

وهناك عدد من الوسائل للمحافظة على استيعابك للتغيرات شاهد الأخبار بالتليفزيون ، اقرأ المجلات التجارية . اهتم بشكل خاص بالتكنولوجى . وكوّن لجنة من أكثر موظفيك معرفة واطلق عليها اسم " **لجنة التركيز** "

والسبب فى تشكيل لجنة التركيز هو استحالة أن تستطيع بمفردك مواكبة كل التغيرات فى مجال عملك وفى التكنولوجيا التى تؤثر على مجال عملك .

ولكن كيف تعمل تلك اللجنة ؟ أولاً : اختر موظفين أو ثلاثة (إن كان لديك عدد كبير من الموظفين) ليكونوا أعضاء دائمين فى تلك المجموعة . وهم سيوفرون الاستمرارية التى تحتاج إليها ثم اختر شخص أو اثنين من بقية الموظفين لكى يكونوا " أعضاء لمدة شهر " . وقبل كل اجتماع أعط كل مشترك ورقتين بهما مجموعة

من الأسئلة العامة للإجابة عليها ، واترك فراغا تحت كل سؤال لكى يتمكن أعضاء اللجنة من كتابة الملاحظات والإجابة عن الأسئلة ، وبعض النقاط التقليدية التى يجب مراعاتها هى :

١. التغيرات الصناعية التى يمكن أن تؤثر علينا .
٢. التطورات التقنية التى يمكن أو سوف تؤثر علينا .
٣. الاستثمارات التى يجب أن نتخذها للمحافظة على ريادتنا فى مجال عملنا .
٤. مراجعة عمل الإدارات المختلفة .
٥. تصورنا عن احتياجات كل إدارة وطرق تغييرها .
٦. المشاكل الخاصة بكل إدارة وطرق حلها .
٧. الأعمال الجديدة / العملاء والأسواق التى نسعى إليها .
٨. استغلال الوقت والفاعلية فى الأداء / تحديد وقت زمنى لمعالجة القضايا المهمة .
٩. تقييم عام للمنتجات والخدمات التى نقدمها .
١٠. النقد الموجه ضد مستوى خدماتنا .
١١. أهداف المستقبل المهنى لكل شخص منا والطموح إلى الأفضل .
١٢. مواضيع أخرى ذات أهمية .

ومن خلال اجتماعات لجنة التركيز سوف تطور منتجات وخدمات جديدة لكى تقدمها للمستهلك ، وسوف تستكشف أسواقاً جديدة لمنتجاتك وتجد طرقاً لتحسين السيولة المالية وتدفق رأس المال وسوف تتعرف على المشاكل المحتملة قبل أن تسبب تأثيراً سلبياً على مشروعك .

والتطور قد يتطلب تغيرات كبرى فى الطريقة التى تدير بها مشروعك ، أو فى نوع المنتجات والخدمات التى تقدمها ، وكيفية تقديمها وبأى سعر ، وكيف تقوم بتوصيل تلك المنتجات . وربما تتطلب استثماراً ضخماً فى معدات من الممكن أن تصبح عديمة القيمة فى وقت قصير نسبياً أو فى تكنولوجيا يمكنها أن تصبح منقرضة كالديناصورات فى وقت سريع .

وأريد أن أشير هنا إلى أمر مهم حيث إن هناك بعض أصحاب المشاريع يحاولون دفع مشاريعهم لكى تصبح شيئاً مختلفاً عن طبيعتها مما قد يلحق بها ضرراً بالغاً . وهم يحاولون إعادة تعريف نشاطهم لأسباب تتعلق بالفرد أو المظهرية أو ما إلى ذلك . والنتيجة أنهم يحاولون " إصلاح ما ليس مكسوراً من الأساس " .

وهنا مثال على ذلك : شركة شاهدتها تتطور لسنين طويلة وكانت قد بدأت نشاطها من مبنى تخزين متهالك (ولكنه مبنى آمن) . وكانوا يبيعون الأثاث المنزلى وملاءات الأسرة بأسعار مخفضة . وعبر سنوات طويلة استثمروا ثروات كبيرة لإقناع السوق بأنهم يبيعون بأسعار مخفضة ، ولديهم أفضل الأسعار ، وأنهم يبيعون بتلك الأسعار البسيطة لقلة مصروفاتهم وميزانيتهم . وقد صدقهم السوق والمستهلكون . وباعوا كميات كبيرة وافتتحوا مخازن فى مواقع أخرى .

ولكن فى أثناء ذلك ، قرر أحد المسئولين الإداريين أنهم يستطيعون بيع المزيد إذا افتتحوا مبانى فخمة بنظام إضاءة رائع وديكورات ومساحات كبيرة . بطبيعة الحال كان لا بد من زيادة أسعارهم لتغطية تلك المصروفات عالية المستوى التى أضيفت إلى ميزانيتهم .

ولـذلك لم أتفاجـأ عنـدما زرت أحـد محلاتهـم واكتشـفت أن أسعارهم أعلى من تلك التى يقدمها أحد أشهر المحلات .

وأن مساحة ساحة انتظار السيارات الخاصة بهم فارغة وأنه من السـهل أن تجـذب انتبـاه البـائع إليـك نظـراً لعـدم زحـام داخـل المحل ، وليست لدىّ معلومـات مؤكـدة عـن وضـعهم المـالى حاليـاً وربما يكونوا بخير ، وإن كنت أستبعد ذلك ومن المحتمل أن إعادة اكتشاف أنفسهم وسوق عملهم قد أضر بهم .

والهدف من المثال : إذا كنت تدير مشروعاً يقـوم بنجـاح بسـد احتياجات المستهلكين ويحقق ربحـاً ، فـلا تحـاول التلاعـب فـى المعادلة بلا سبب منطقى ، فقد يرتد الأمر عليك بالضرر .

وكما قلت من قبـل وأحـاول أن أركـز دائمـاً أن مفتـاح النجـاح المستمر لأى مشروع خلال دورة حياته هو مبدأ " الحاجـة " أى أن تجـد حاجـة وتلبيهـا ، وإذا تغـيرت الحاجـة فـإن المنتجـات والخدمات المصممة لتلبية تلك الحاجة يجب أن تتغير أيضاً .

ومن المحتمل أن تكتشف أن المشروع الذى حلمت به والمشـروع الذى بدأ يعمل منذ افتتاحه ، والمشروع الذى يناسب المستقبل هـى ثلاثة أشياء منفصلة تماماً ، فلا تقـاوم التطـور الـذى يحققـه سـوق العمل ولا تحاول التطور إلا إذا كان سوق العمل يحـتم عليـك ذلـك التطور . استخدم التغير لمصلحتك وضاعف الاستفادة من كل فرصـة متاحة !

تأمل ما يلى جيداً

خطة العمل :

سوف أبدأ لجنة التركيز عن طريق : ______________

____

____

جدول مواعيد اجتماعات اللجنة سيكون : ______________

____

____

الأعضاء " الدائمون " للجنة سيكونون : ______________

____

____

____

بالإضافة إلى (أو بدلاً من) تلك القائمة من الموضوعات المقدمة بأعلاه سوف أضيف ما يلى : ______________

____

____

____

٦

مرحلة تصفية المشروع

سوف يأتى اليوم الذى تكون فيه قد نلت كفايتك . سوف تكبر فى السن أو تحس بالإرهاق والتعب . لقد أصبحت مرهقاً من حدة المنافسة وتريد أن تصفى مشروعك .

سوف يكون الوقت قد حان لبيع الشركة ، أو أن تترك شخصاً آخر يتولى زمام الأمور ، أو أن تتوقف كلياً عن العمل . وأنت إذ تخطو نحو ذلك اليوم سيصبح من الضرورى أن تستعد نفسياً وعاطفياً لتحمل ألم التجربة ، فكونك تترك حياتك العملية وعملك الذى صاحبك طويلاً بدون خطة بديلة يمكنها أن تلبى احتياجاتك العقلية والاجتماعية والروحية يمكن أن يكون شيئاً مدمراً للغاية .

ومن الضرورى أيضاً أن تجرى استعدادات مسبقة دقيقة فيما يتعلق بالضرائب . وهناك نوع فى الإجراءات والترتيبات الضريبية التى تنتج عن بيع مشروع ما ، ولا يمكن أن نؤجلها حتى لحظة

البيع لأنها تختلف من ولاية لأخرى ومن قانون دستورى إلى آخر ، ولكى تتجنب مفاجأة غير سارة فاحصل على نصيحة ضريبية سليمة من محاسبك ومن مستشارك القانونى قبل أن تواجه حقائق تلك المرحلة من دورة حياة المشروع .

سبع طرق لكى تترك مشروعك

هناك سبع طرق رئيسية لكى تنهى بها أى علاقة بينك وبين مشروعك إلى الأبد :

الأولى : هى بكل بساطة أن تغلق الأبواب وأن تبيع أصولك وتحصل على المال مخصوماً منه الضرائب بالطبع . وقد يكون ذلك هو اختيارك الوحيد إن كنت من بين هؤلاء المتفائلين الذين يعتقدون أن الحياة ستستمر إلى الأبد . وكنتيجة لذلك الإيمان فقد تتمسك بمشروعك طويلاً ولا تبيع إلا متأخراً . وقد تصبح تصفية الأصول هى خيارك الوحيد .

وهناك بعض المميزات لهذه الطريقة على أى حال وذلك أنك لن تحتاج إلى القلق على مستقبل مشروعك بعد أن تغادره ولن يكون هناك صراع على من يتولى السيطرة وكيف يتولاها .

ولكن عيوب هذه الطريقة تفوق مميزاتها بشكل واضح فى معظم الحالات . ومنها أنك لن تحوز ما يساوى قيمة العرق الذى بذلته من أجل مشروعك ، أو قيمة اسمك التجارى وسمعتك فى السوق . وأن المال المدفوع لك لن يبنى على تقييم حقيقى لقيمة الأصول .

وكل ما ستحصل عليه هو بعض الدولارات بسعر السوق الحالى للمبانى والماكينات والمخازن والمعدات التى لديك . وسوف ترى حلمك يتلاشى أمام عينيك .

والطريقة الثانية لتصفية مشروعك هي عن طريق الإفلاس ويعد ذلك بديلاً غير محبب سيتم مناقشته بتفاصيل أكبر في القسم القادم من هذا الكتاب بعنوان : " الطريق البديل "

والطريقة الثالثة هي أن تبيع مشروعك بشكل غير مباشر ربما من خلال بنك أو عن طريق محام أو محاسب أو حساب تجارى وفى هذه الحالة لن يكون لديك أى صلاحيات لتحديد من سيتولى مقاليد الأمور في شركتك . ولن تعرف مدى كفاءته وأمانته أو حتى نواياه ولكن على الأقل فاتباعك لتلك الطريقة سيعوضك مالياً عن قيمة المشروع الذى بنيته على مر السنين .

والطريقة الرابعة هي أن تبيع مشروعك إلى شركائك (إن كان لك شركاء) أو لموظفيك المناسبين . وهذه الطريقة تمنحك الفرصة لكى تسلم أعمالك لأشخاص تعرفهم وتقدرهم وتثق بهم . وهى أيضاً طريقة عظيمة لمكافأتهم على سنوات من الخدمة المخلصة وكذلك فهى تمنح موظفيك الأوفياء أماناً وظيفياً أكبر مما كانوا سيشعرون به لو أنك قمت ببيع مشروعك إلى غرباء .

وفى حالة وجود شراكة فسوف تحتاج إلى خطة مسبقة لهذا الاحتمال . ويجب عند تأسيس المشروع إعداد اتفاقية " بيع / شراء : حتى تضمن أن يتم تحويل نصيبك من المشروع إلى شركائك بشكل منظم بدون الدخول في نزاعات أو سوء فهم .

والطريقة الخامسة هي عن طريق بيع أسهم الشركة إلى الجمهور . وهذه الطريقة تفترض أن شركتك رابحة ونامية وتعمل فى مجال له مستقبل مشرق . وبناء على هيكلية طرح الأسهم للجمهور فيمكنك المحافظة على سيطرتك على الشركة بالاحتفاظ بالنسب الكبرى من الأسهم أو يمكنك أن تخاطر بتلك السيطرة عن طريق بيع الحصة الأكبر من الأسهم للمستثمرين وطالما أن شركتك

ستظل فى حالة ربح فإن حاملى الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة سيلاحظون قيمة مساندة دورك كرئيس مجلس إدارة الشركة حتى إن لم تعد صاحب النسبة الأكبر فى أسهم الشركة .

ولكن عند أول إشارة لحدوث متاعب فى الشركة فربما تجد نفسك خارج المجلس مع بقائك مالكاً لقيمة الأسهم التى مازلت تحوزها بالطبع .

وطبقاً لما يقوله " ريتشارد يونج " مدير مؤسسة " باى فيلدز " الذى قام بتمهيد الطريق أمام الشركات لطرح أسهمها للجمهور فإنك إن أردت أن تسلك هذا الطريق فعليك أن تكون مستعداً للخضوع إلى كمية كبيرة من المراقبة الواضحة . فكل جزء من أصولك سيتم التحقق منه والتفتيش عليه . ويجب عليك أن تحتفظ بسجلات الزيادة فى الدخل التى تصل من ثلاث إلى خمس سنوات .

و " يونج " يحذرك أيضاً أن تستعد للانتظار حتى تحصل على أموالك كاملة . فالداعمون لن يقوموا ببيع حصة مالك الشركة من الأسهم حتى يتم التأكد من أن الدورتين الثانية والثالثة من التمويل المالى قد تم تقديمهما ، وأن الإدارة البديلة قد تسلمت زمام الأمور .

والطريقة السادسة هى تسليم شركتك إلى أولادك أو الورثة الآخرين . وأحد العيوب الواضحة لتلك الخطة هو أن أولادك الذين تحبهم بلا شك قد لا يملكون الكفاءة ولا القدرة على إدارة الشركة بنجاح . وهناك مشكلة أخرى وهى أن يشعر قدامى موظفيك أن هذه الطريقة لم تخدم مصالحهم فى شىء وربما أدى ذلك إلى عدم رغبتهم فى خدمة أولادك بإخلاص وتفان .

إذا كنت قد خططت لمسار مشروعك من قبل وكان هذا التخطيط له صلة بأولادك فربما من الأفضل أن تبدأ مبكراً ، ويمكنك أن

تمنح عملك إلى أولادك بشكل بطىء وبالمعدل الحالى للمنح المعفاة من الضرائب وهو ١١ ألف دولار سنوياً لكل طفل (٢٢ ألفاً إذا كانت شملت هذه المنحة زوجتك)

وبشكل إجمالى فإنه يمكنك أن تقدم منحة حتى مليون ونصف المليون من الدولارات خالية من الضرائب حسب معدل الولاية . ويمكن للورثة الاستفادة من قيمة تلك الأصول بدون أعباء ضريبية مضافة ، ولو أنك انتظرت حتى موعد كتابة " وصيتك " فإن الورثة سيتعرضون إلى الضرائب المحددة بناء على القيمة المالية لتلك الأصول فى ذلك الوقت وحد الإعفاء فيها أقل من مليون ونصف المليون من الدولارات " الخاص بالمنح " .

وطريقة أخرى جيدة هى أن تفتح حساب ائتمان قابلاً للإلغاء وتضع كل أصولك فى ذلك الحساب . ولقد فتحت أنا وزوجتى " كارلا " حساباً ائتمانياً منذ عدة سنوات بمساعدة محام متخصص فى حسابات البنوك وبقية الطرق للتعامل مع الأصول على المدى الطويل .

تأكد جيداً من متابعة الجرائد والمجلات التجارية وتشاور مع محاسبك ومحاميك ؛ لأن هذه الأرقام والنسب والقواعد قد تتغير مع الجلسة القادمة لمجلس النواب التشريعى .

الطريقة السابعة والأخيرة تتضمن عادة عدة سنوات من التخطيط المسبق من جانبك . فهى **خطة طرح أسهم ملكية الشركة للموظفين** (Esop) وهى توفر منهجية يمكن من خلالها تحويل ملكية الشركة إلى موظفيك خطوة بخطوة .

إذا كنت تقدر وتحترم موظفيك فإن هذه الخطة تعد خطة مثالية للتخلص من الشركة . ويجب أن تتأكد من وجود قائد قوى ومستعد لقيادة الشركة بديلاً عنك وأن يكون معدل الدين طويل

المدى الخاص بالشركة قليلاً نسبياً وتحت التحكم ، ويمكن أن تتوقع أن يستلزم شركتك من خمس إلى عشر سنوات حتى تكون قد تسلمت آخر شيك من أموالك .

وهناك العديد من الطرق لدمج خطتين معاً يمكنك أن تفكر فيهما ، فيمكنك أن تجمع بين خطة طرح الأسهم للجمهور وخطة طرح أسهم ملكية الشركة للموظفين أو تجمع ما بين الخطة التالية مع خطة منح الشركة لأولادك .

ومهما كانت الخطة التى ستتبعها فإن عملية تصفية شركتك سوف تتطلب بعض التخطيط الدقيق . وسوف تحتاج إلى معونة محاسبك لوضع استراتيجية ضريبية مناسبة وسوف تحتاج إلى مساعدة من كل من محاسبك الخاص ومستشار تجارى من خارج الشركة لتحديد القيمة المالية العادلة لشركتك وسمعتها التجارية وأصولها .

وفى بداية العملية سوف تحتاج إلى الاستعانة بمحاميك أيضاً . وأيا كانت الخطة التي ستتبعها فإن ملفاً ضخماً من المستندات القانونية سيكون جزءا منها .

وإذ تعطى مشروعك لآخرين فإنى أتمنى لك أن تحوز على النتاج المثمر لحبك للعمل وأن تنال حياة طويلة عامرة بالصحة تتمتع فيها بمكافأة عملك المجتهد وأنت تستحقها بالتأكيد .

تأمل ما يلى جيداً

ما هى القيمة الشرائية العادلة لشركتى فى الوقت الحالى

____

ما الذى يمكننى أن أفعله لكى أضيف قيمة أكبر إلى شركتى قبل أن أغادرها ؟ ______________________________

____

هل أنا على علم بأشخاص أو مجموعات استثمارية أو منافسين قد يكون لديهم اهتمام بشراء شركتى ؟ __ **ومن هم ؟** _____

هل سيهتم موظفو شركتى بخطة طرح أسهم ملكية الشركة عليهم ؟ ______________________________

____

____

لماذا يجب أن أفكر بخطة طرح الأسهم على الموظفين ولماذا لا أفعل ذلك ؟

____

____

طبقاً لما أعرفه الآن فإن خطة تصفية الشركة ستكون ! _____

____

____

فريق مستشارى سيشمل كلاً من : ____________________

____

____

خطتى لما بعد ترك الشركة هى : ____________________

____

____

____

الطريق
البديل

٧

تقليل حجم العمالة الاختيارى والإجبارى

فى عام ١٩٩٠ كنت أستمتع بما اعتقدت أنه الحياة المثالية ! وكانت وكالة الدعاية وشركة إنتاج الفيديو اللتان أمتلكهما تعملان بنجاح ، وخلال العام المالى ١٩٩١ والذى انتهى فى فبراير ١٩٩٢ كنا نسير بمعدلات ربح ثابتة ، وكانت حالة الركود الاقتصادية قوية ومنتشرة فى ذلك الوقت وإن لم نشعر نحن بتأثيرها على الإطلاق .

وفى الواقع كان نشاط المبيعات والمشتريات خلال مارس ١٩٩٢ . الشهر الأول من العام المالى الجديد كانت عالية للغاية وكانت التقارير جيدة ، لثقتنا فى نجاحنا المستمر وإيماننا الراسخ فى اقتصاد أمتنا ودخوله مرحلة التعافى الاقتصادى غادرت أنا

وزوجتي " كارلا " ذلك الطقس البارد الشتوى فى " مينابوليس " إلى دفء وشمس مدينة " بالم سبرينج " بولاية " كاليفورنيا " للاستمتاع ببعض الطقس المشمس حول حمام السباحة .

وعند عودتنا من " كاليفورنيا " كان أول ما فعلته هو إلقاء نظرة متفحصة على قائمة أعمالنا ، تلك التقارير الأسبوعية للأعمال الجديدة والقديمة ، ولقد لاحظت أن تلك القائمة صغيرة نسبياً ولكن بالنظر إلى كمية انشغالنا طول السنوات السابقة فقد رحبت بهذا على أنه فرصة " لالتقاط الأنفاس " . وعلى أى حال فقد كنت أعتقد أنه لا يمكن العمل بالكفاءة المطلوبة وقمة الفاعلية إذا كان الناس تحت ضغط إنهاء الأعمال فى المواعيد المحددة بشكل مستمر إلى الأبد .

وبمرور الأيام والأسابيع تحولت تلك النسمات التى أردت استنشاقها إلى يوم حار شديد الجفاف وبينما كنت أراجع تقارير العمل الأسبوعية أصبح من الواضح أننا نجنى عائدات أقل مما يتكلفه تشغيل الشركة من مصروفات ، وقد قل حجم التعاقدات الجديدة بشكل بطيء واستمرت قائمة الأعمال فى الانكماش .

ومما زاد الأمور سوءًا أكثر أن أحد أهم عملائنا قام بإغلاق مكتبه فى ولاية " مينابوليس " ناقلاً كل عملياته إلى " شيكاجو " ثم قام بنقل الشخص المسئول الذى اعتدنا التعامل معه إلى مكان آخر بمسئوليات أخرى ، أما مسئول التعاقدات الجديد فقد كان يؤمن أن الدعاية والتسويق هى مصاريف غير ضرورية وكنتيجة لذلك فقد خسرنا ما يقرب من ١٠٪ من حجم تعاملاتنا .

واستمرت الأخبار السيئة فى التتابع . عميل آخر كان جزءاً من مؤسسة ضخمة صدرت إليه أوامر من مقر المؤسسة بتقليل مبلغ

٤٠٠ ألف دولار من الميزانية التى تم الموافقة عليها من قبل وبشكل سريع . ولقد كنا نتقاضى ٣٣٠ ألفاً من ذلك المبلغ المستقطع .

وعميل آخر تلقى أخباره السيئة بنفسه ، فقد قامت إدارة الأغذية والأدوية الأمريكية بمنع المنتج الذى كنا نقوم بالدعاية له من الأسواق ، وبدون منتج فليس هناك حاجة للإعلان أو الدعاية .

لم أكن بعيداً عن الإحساس بالإحباط ولكن لكونى قد استثمرت ما يقرب من عقدين من عمرى فى هذا العمل ولعدم رغبتى لمارسة أى عمل آخر فقد قررت أن أفعل كل ما بوسعى من أجل إنقاذ شركتى .

ولكن المشكلة كانت فى كونى لا أدرى ما هى الخطوة القادمة ، ولذلك فقد تعثرت قليلاً فى الشهور التالية خاسراً بذلك مبلغاً كبيراً من المال .

ولقد لاحظت بعد فوات الوقت أن هناك سبع خطوات حاسمة كان علىّ اتخاذها لكى تبقى شركتى مستمرة . لقد انتهى الوقت لإنقاذ مجموعة " جوترى للاتصالات " ولكن إذا وجدت نفسك فى موقف مشابه فأعتقد أن تلك الخطوات السبع التالية سوف تنقذك .

١. التعرف على المشكلة

عندما تكون الأحوال جيدة لوقت طويل ، يبدأ معظم رجال الأعمال فى الاعتقاد بأنها ستظل كذلك ، وهم يتجاهلون أى دليل يثبت عكس ذلك . وهم لا يرغبون أن يعترفوا بوجود خطأ ما وحتمية القيام بتصرف لتصحيحه ولعله الغرور هو ما يدفعهم

لذلك ، ولكننا لا نحب أن نقر بفشلنا سواء كنا السبب وراءه أم أنه فُرض علينا فرضاً .

ومن أجل أن تقوم بالتغييرات اللازمة للبقاء في سوق العمل عليك أولاً مواجهة الأخبار غير السارة ، وهي أن لديك مشكلة حقيقية ، وأن المشكلة قد تكون خطيرة إلى درجة تهدد بدمار مشروعك ، وحينئذ فقط يمكنك السحب من مصادرك الخاصة واتخاذ القرارات الصعبة التي يجب أن تتخذ .

٢. التقليص بسرعة وعمق

إن أكبر مسئولية كريهة يمكن أن يواجهها صاحب أي مشروع صغيراً كان أو كبيراً هي أن يضطر إلى التخلص من بعض موظفيه الأوفياء ذوي الكفاءة .

ولقد قرأت تقارير عن شركات اضطرت إلى فصل ٥ أو ٢٠ أو حتى ٧٥ ألف موظف . وفي حالتي أنا فقد قررت في البداية الاستغناء عن اثنين من الموظفين ولكني أحسست وقتها وكأنهما كانا ٧٥ ألف موظف . لقد كانت تجربة مؤلمة للغاية على نفسي .

كان أحدهما زوجاً لامرأة حامل مقدراً لها أن تضع بعد ثلاثة شهور ، وكان قد باع منزله وحاول شراء منزل آخر ولكن الصفقة فشلت في اللحظة الأخيرة بسبب إجراء قانوني خاطئ . وبسبب فصله صار هو وزوجته بلا مأوى ، ولكن لم يكن لديّ أي خيار سوى فصله ...

والأخرى كانت امرأة من المفترض أن تتزوج بعد أربعة أسابيع من تاريخ الاستغناء عنها . وكانت هي وخطيبها صغيرين في السن وفي بداية مشوارهما المهني .

لقد تألمت من أجل هذين الموظفين وشعرت بالأسى ولقد أردت أن أقول لهما : " لا تقلقا سوف نجد طريقة لإبقائكما فى الشركة ، سوف نجعل الأمر ينجح " .

ولكن فى العمل ، عليك أن تفعل ما يجب فعله .

ولقد استقطعت أشياء عديدة أخرى . حيث قلصت ميزانية الرحلات والترفيه وتركت النادى الذى أشترك به ، وتخلصت من مساحة ٢٥ فى المائة من مكتب الشركة المؤجر ، وتخلصت من مرآب سيارتى مكيف الهواء (وهى تضحية كبيرة فى ولاية (مينسوتا) حيث تهبط درجة الحرارة إلى ما يقرب من الثلاثين درجة تحت الصفر فى الشتاء) وقمت بتعديلات كثيرة تتعلق بالطرق التى كنت أنفق المال بها .

يقولون إن الأمل " ربيع دائم " ولكن الأمل هو ما أرجأ هذه القرارات وغيرها من القرارات الصعبة إلى وقت متأخر عن الوقت الذى كان يجب أن تتخذ فيه ، لقد فعلت القليل وبعد فوات الأوان .

٣. إعادة جدولة الديون

وكنتيجة لحالة " التدنى الاقتصادى " التى كنت أمر بها فقد بدأت دفعات الديون فى التأخر بعد مواعيد استحقاقها ، والكثير من الدائنين أصبحوا عصبيين وأصبحت أنا الآخر عصبياً ، ثم سألت نفسى هذا السؤال : **هل يرغب أحد الدائنين الذين أعتقد فى سلامة عقلهم (أتمنى ذلك) فى دفعى إلى الإفلاس ؟ وما الذى سيحصلون عليه عندها ؟ أليس من الأفضل لى ولهم أن نعمل معاً من أجل إعادة جدولة تلك الديون .**

كانت خسارة عملاء معينين تعنى أننا لن نصبح بحاجة إلى خدمات بعض الموردين ، وخاصة أننا لن ننشر دعاية فى بعض المطبوعات التى تستهدف بعض الصناعات التى لم نعد نعمل فيها ، وكان هؤلاء وهم أول الموردين الذين ناقشنا معهم جدولة ديونهم المستحقة ، وقد تم الأمر بشكل بسيط ومباشر إلى حد ما . ولقد وعدتهم أن أرسل إليهم أقساطاً من الديون كل أسبوع أو شهر أياً كان حجم ذلك القسط حتى يتم الدفع نهائياً ، ولقد وافقوا على تلك الخطة . ولأننى قد خلقت حالة من المصداقية معهم نتيجة لذلك وقمت بدفع ما وعدت به قد تمت تسوية تلك الديون تماماً .

أما عن الموردين الآخرين . هؤلاء الذين كنا بحاجة إلى الاستمرار بالتعاون معهم بهدف إجابة تلبية احتياجات عملائنا ، فقد مثلوا تحدياً مختلفاً . ولقد أرادوا التأكد من أننا لن نضيف ديوناً جديدة أسرع من قيامنا بتسديد الديون القديمة المستحقة . ولحسن الحظ فقد ساعدنا ترشيد إنفاقنا ومصروفاتنا بشكل كبير على " الخروج من عنق الزجاجة " .

ثم نظرنا إلى الديون طويلة المدى . مثل أقساط المعدات وما إلى ذلك ، ولقد خلصنا إلى أنه ببيع أصل من أصول الشركة فقد نستطيع التخلص من ثلاثة ديون وإعادة جدولة دينين آخرين ، وكذلك تقليص إنفاقنا الشهرى بمبلغ ١٤٠٠ دولار وهو رقم ليس كبيراً لغالبية المشاريع ، ولكن فى خضم كفاحنا للاستمرار كان هذا الرقم يبدو كأنه ١٤ مليون دولار .

وأخيراً فقد راجعنا عقد إيجار المكتب وقررنا أنه بما أننا سنقوم بتجديد التعاقد خلال ثمانية عشر شهراً ، فقد نستطيع التفاوض مع مالك العقار على إيجار جديد يعكس حالة الكساد فى معدل الإيجارات التى أصابت سوق العقارات فى ذلك الوقت ، كانوا

يعلمون كما كنا نعلم أن هناك الكثير من المكاتب الخالية فى مدينة " توين سيتى " فى ذلك الوقت ولذلك فقد وافقوا على خطتنا .

٤. تخلص من الكماليات الزائدة

كانت السيارة " المرسيدس " و " الفيات " المكشوفة من أول الأشياء التى تخلصت منها ، ثم وضعت الطائرة والقارب على قائمة البيع ومعهما تلك الحواسب القديمة التى لم تكن تعمل .

وإذ نتحرك من مكتب إلى آخر اكتشفنا أن كثيراً من الأشياء التى نملكها قد هوت إلى فئة "الكماليات " الزائدة . تلك الأشياء التى لا تضيف شيئا لنمو الشركة أو لأرباحها ، وهل كنا بحاجة إلى منضدة " هوكى " متحركة ، أو أجهزة ألعاب فيديو لإنتاج دعاية فعالة وناجحة ؟

ولقد كنا حريصين ألا نبيع أشياء مازال لها قيمة فى عملنا ، أو من الممكن أن نحتاج إلى شرائها فيما بعد . وكذلك فقد حاربنا إغراء أن نبيع الأشياء بسرعة من أجل الحصول على بعض المال .

ولكن الكماليات الزائدة كان يجب التخلص منها وقد حدث ذلك بالفعل .

٥. احصل على نصيحة سليمة

القيام بكل الأعباء بمفردك فى أوقات الأزمات المالية وإعادة بناء المشروع ليس تفكيراً عاقلاً ، ومهما كان موقعك فلن تستطيع أن ترى كل الأمور بوضوح ، أو ترى كل الحلول الممكنة . ولقد اعتمدت على نظام المساعدة والدعم وهو مفهوم سوف أناقشه بالتفصيل فى الجزء الثانى . " البناء فوق الأصول " .

وجاءت أفضل نصيحة تلقيتها فى تلك الفترة من رجل خاض تجربة تقليص حجم شركته فى الماضى إلى جانب كونه صاحب وكالة دعاية تعرضت حديثاً لبعض المشاكل التى تشبه لحد كبير تلك التى كنت أواجهها . ولو أنك واجهت يوماً ذلك الشعور بالألم الذى يصاحب عملية تقليص حجم الشركة والعمالة فسوف تكون مفاجأة لك أن تكتشف تلك الكمية الكبيرة من مصادر الدعم والنصيحة التى ستتاح لك لو أنك سمحت لها بذلك .

٦. ركّز على مجالات الخبرة والنجاح

كانت نصيحة صديقى مالك وكالة الدعاية فى تلك الفترة أن أركز على المجالات التى لنا بها معرفة وخبرة . وفى بحثنا عن عملاء جدد لاستبدال أولئك الذين خسرناهم فإنه من الأسهل أن نعرض ما حققناه فى مجال معين على عملاء يعملون فى ذلك المجال نفسه بدلاً من الانطلاق إلى مجالات جديدة ليس لنا بها إلا خبرة محدودة .

ولقد قررنا أن نبنى جهودنا على حقيقة أننا قد حققنا نجاحاً فى مجالات التسويق للكتب والعقارات والمبانى السكنية والأجهزة المنزلية الحديثة والأبحاث الطبية والسياحة وخدمة العملاء والتسويق للجامعات ، ولقد بحثنا عن عملاء فى تلك المجالات . ولكن الحصول على عملاء جدد بسرعة يكفى لسد العجز وتحقيق فرق ملحوظ ليس عملاً يسيراً ، ولقد قابلنا بعض النجاح ولكن لعجزنا عن الحصول على عملاء بشكل فعالاً فقد تمكنا من البقاء فى العمل لمدة ١٧ شهراً إضافية فقط .

٧. ضع خطة من أجل التعافى

إذا وجدت نفسك يوماً ما فى موقفنا هذا فإنه من الضرورى أن تدونها بنفسك وتستمر فى تطبيقها لم يكن أمامنا سوى وقت قليل للغاية للتفكير فى خطة مفصلة ومدروسة للتعافى ، ووضعها موضع التنفيذ . ولكننا لاحظنا أن أى خطة مهما كانت بساطتها هى مفتاح حاسم من أجل مستقبل الشركة .

وكانت خطتنا تشمل تلك النقاط المباشرة :

- إن هدفنا الأول هو **المبيعات** . وكل شخص فى فريق العمل يتوقع منه أن يظل منتبهاً للاحتمالات وأن يضع تصورات للعمل بمفرده وأن يشارك فى وضع خطط المبيعات وعروض العمل ، ويجب أن ينظر إلى المبيعات على أنها جهد جماعى تعاونى يتم الدعوة إليه على حسب ما تقتضى الحاجة . والرغبة فى النصيحة والهدف فى كل الحالات هو البحث والسعى وراء المبيعات بفاعلية وقوة ، ونشاط المبيعات يجب أن يراقب ويتابع بحرص .
- وهدفنا الثانى هو تقليص المصروفات إذا أتيحت لنا الفرصة . ولقد حاولنا دفع أفراد العمل إلى المساعدة بفاعلية إلى درجة أن يقوم شخص واحد ذو كفاءة عالية يعمل بدوام كامل بالرد على التليفونات وتجهيز أدوات التصوير وإدخال البيانات إلى الكمبيوتر والميزانية العامة وإعداد الطلبيات ودفع الفواتير وإدارة قائمة البريد والقراءة المسبقة للمستندات وتصحيحها والمساعدة فى تنظيم العمل وإعداد الملفات وخدمة الدعم للمبيعات ياللهول . أى شخص هذا ! !

- كنا نضع ولمرة واحدة أى أنظمة يمكن إدارتها بالكمبيوتر . وعندما تعمل تلك الأنظمة فلا يتم العبث بها أو تغيير أى برنامج إلا عند الرغبة فى تحديثها بما يتضمن إجراء أى تعديلات كبرى على الإجراءات التشغيلية . ولم يكن بإمكاننا أن نعيد التفكير فى تلك الأنظمة والإجراءات على حساب المبيعات ووقت العمل .
- وكنا لننصرف في مواقف زيادة مبدأ العمل المؤقت عن طريق تطوير شبكة قوية من المتعهدين غير المرتبطين بالشركة من أجل القيام بأعمال الفيديو أو التصميم الإعلانى والجرافيك .
- كنا نقوم بعمليات تسليم الدعاية بأسرع ما يمكن عند الانتهاء منها حتى يمكن توفير المال اللازم لاحتياجاتنا العاجلة .
- قررنا أن نوقف عمليات شراء الماكينات والمعدات حتى وقت آخر تسمح الأرباح فيه بذلك أو حتى تكون هناك حاجة ملحة لتلك المعدات .
- واستمر تقييمنا للمبيعات والسيولة ودفعات تسليم العمال على أساس أسبوعى ، وكنا نقوم بالاستقطاعات الضرورية والتعديلات المطلوبة بأسرع ما يمكن .
- وعلى المدى الطويل كان من المفروض أن نعين عدداً من الموظفين الجدد ممن لديهم مستويات أعلى فى الكفاءة الإبداعية . وكان من المفروض أن نحاول العثور على أناس أفضل منا فى هذا المجال .
- كنا لنسرع بالتخلص من هؤلاء الموظفين الذين لا يرقون إلى معيارنا أو معيار عملائنا . فلم يعد هناك مكان للكسالى بعد الآن .

- **وهؤلاء الذين يقولون : " لا يمكن أن نقوم بذلك " عليهم أن يفسحوا الطريق أمام هؤلاء الذين يقومون بالعمل فعلاً أو يكونون راغبين فى القيام به .**
- كنا نبحث عن كل وسيلة ممكنة لكى نبقى الكثير من أموال الفواتير داخل الشركة وإرسال القليل منها إلى الموردين من خارج الشركة عن طريق تعيين موظفين متعددى المهارات من أجل تصميم نماذج واقعية أو عمل إيضاحات أو تصوير فوتوغرافى أو القيام بأعمال مهمة أخرى . كنا نعمل بجد على تخفيض الدين الحالى على المدى الطويل ، وكنا نقوم بكل شيء ممكن لتجنب الحصول على قروض جديدة .
- ما كنا لنضيف برامج جديدة ولا صرف حوافز ولا شراء معدات جديدة ولا تعيين موظفين جدد حتى تسمح حالة الشركة بأن نفعل ذلك .
- وكنا مع ذلك نقوم بما نقدر عليه لتأمين مستقبل الموظفين المهمين للشركة وذلك من خلال بعض الحوافز مثل برنامج التقاعد الذى كان متاحاً لكل العاملين بالشركة : كنا نعلم أن هذا الأمر مكلف ولكنه سيساعد على تدعيم مشاعر الإخلاص للشركة .
- كنا نبيع بكثرة ونعمل بذكاء ونجعل الصبر والتفهم والتسامح شعارات لنا . وكنا نحافظ على روح الدعابة دائماً بيننا .
- كنا نوازن بين متطلبات العمل وبين حاجات عائلاتنا وكذلك متطلباتنا الشخصية كوسائل للهرب من ضغوط العمل .

إنها أهداف سامية أليس كذلك ؟ لقد بدا كما لو أن تلك الأهداف قد نجحت ، أليس كذلك ؟ والحقيقة هى أنه على الرغم

من أن وكالة الإعلان التى ظللت أطور فيها لأكثر من عشرين سنة كانت على وشك الانهيار فإن جانباً مهماً من تلك المشكلة يتمثل فى عدم قدرتى على التحرك بسرعة كافية أثناء أى مرحلة من مراحل خطة التعافى . كان لا يزال لدىّ قارب وطائرة لها حظيرة هبوط فى الوقت الذى كنت أخسر فيه عشرات الآلاف من الدولارات شهرياً . لقد كنت غير واقعى فى تقديرى للوضع الذى كنا فيه ، والوضع الذى كنا فى طريقنا إليه ، **إذا تعرضت يوماً لذلك الموقف فكن صريحاً للغاية مع نفسك وتفهم حقيقة الأرقام والرسالة التى توصلها لك .**

وكما حاولت أن أشرح خلال هذا الكتاب فإن المشاكل الكبرى ليست هى من يدمر الشركات ولكنها تلك الهفوات اليومية والأخطاء البسيطة هى ما يؤدى إلى الكوارث .

إن تقليل حجم العمالة والنشاط يمكن أن يكون الخطوة الحاسمة الأولى نحو تصحيح الهفوات ولكن بدون التعرف على المشاكل والتصرف السريع والتقليص بشكل عميق والحصول على نصيحة سليمة ووضع خطة جديدة محكمة فإن الهفوات سوف تنهى حياة شركتك المحببة ، وسوف تقف وجهاً لوجه أمام أكثر المشاكل صعوبة فى جميع مراحل دورة حياة المشروع .

تأمل ما يلى جيداً

هل أنا لاحظت أى ظـواهر من الممكن أن تشير إلـى وجـود مشكلات وإن كنت لاحظت فما هى ؟

أى نوع من التقليص يمكن أن أقوم به بسرعة ؟

ماذا يمكن أن تكون المنافع المالية المترتبة على ذلك التقليص ؟

ما هى الديون التى يمكن إعادة التفاوض بشأنها ؟

لمن أذهب من أجل النصيحة ؟

في أى مجال (منتجات / خدمات) يتمثل أكبر نجاح لنا ؟

كيف أزيد هذا النجاح ؟

هل أنا صريح بشكل كامل مع نفسى فيما تخبرنى به الأرقام ؟
وما هو الذى تخبرنى به الأرقام ؟

٨

الإفلاس

كان من الممكن ، بل ربما من الأفضل أن تنـزل ستارة النهايـة على مشروعى الوليـد فـيٍ خريـف عـام ١٩٧١ . وكنـت فـى ذلـك الوقت أؤجر مكتباً مـكوناً من غرفتين فى مبنى متهالـك قـديم فـيٍ جنوبِ ولاية " مينابوليس " كان إيجار المكتب يتعدى ١٢٠ دولارا شهرياً . وكان لدىّ موظف واحـد بالإضـافة إلىّ نفسـى وكـان لـدى اثنان من العملاء فقط .

كـان أحـدهما هـو " وورلـد وايـد بيكتشـر " وهـو قسـم الرسـوم المتحركة لمؤسسة " بيلىٰ جراهام " ، وكان هؤلاء النـاس غايـة فـى الروعة . كانوا معجبين بعملى ويدفعون فواتيرهم فى ميعادها وكانوا غاية فى الاستقامة ولهم قدرة على التشجيع والتفكير الإيجابى .

والعميل الآخر كان شركة موقعها فى مدينة " ديترويت " وكان هؤلاء النـاس يمثلـون كابوسـاً حقيقيـاً بالنسـبة لى . كـانوا كـثيرى

المطالب ويدفعون ببطء شديد ويساومون كثيراً فى الأسعار . ولقد قطعوا تعاملاتهم معنا أخيراً ولكن ليس قبل أن يقيدونى إليهم بمبلغ ٢٢ ألف دولار لم يدفعوها .

وكان هذا يا أصدقائى مشكلة حقيقية لشركة صغيرة ناشئة قوامها فردان فقط بدأت رأسمالها بمبلغ ١٢٥ دولاراً فى البنك وليس هناك مستثمرون يدعمونها .

ألقيت نظرة سريعة على فواتيرى المستحقة واكتشفت أنى مدين بمبلغ ١٤ ألف دولار نظير شراء طابعتين من شركتين مختلفتين . لم يكن لدىّ مثل هذا المبلغ ولم أكن أعلم من أين آتى به .

كان لدىّ خياران فقط . الأول هو أن أدع حلمى ينساب من بين يدى وأعلن الإفلاس والآخر هو أن أتصل بتلك الشركتين وأخبرهما بما حدث وأضع خطة للدفع . واخترت الخيار الأخير .

ولدهشتى فإن المالكين لتلك الشركتين قالوا إنهم سيكونون سعداء بالتعاون معى وأنه باستطاعتى أن أرسل إليهم ما يمكننى أن أوفره كل شهر . إلا أنه بعد فترة رفضت إحداهما الاستمرار فى التعاون معى بعد ذلك ، أما الأخرى فقالت إنهم سعداء بالاستمرار فى التعاون معى ما لم يزدد حجم الدين بشكل أكبر .

وظللت لمدة ثلاث سنوات أدفع لهما دفعات شهرية . ولقد قمت بتسليم الدفعة الأخيرة بنفسى إلى صاحب الشركة الذى وافق على الاستمرار بالتعاون معى ، ولقد احتفل بتلك المناسبة بأن دعانى إلى العشاء فى أحد المطاعم الشهيرة ثم أعقب ذلك بدعوتى إلى مباراة هوكى ، ولقد قضينا وقتاً ممتعاً فى متابعة المباراة من مقاعد متميزة خلف المرمى تماماً .

ولقد استمررت في الاستعانة بخدمات " طابعات كوستم كرافتسمان " لعقدين من الزمان فقط لأن مالكها " لى روى أوندى " كان صبوراً متفهماً مما أكسبه ولائى واحترامى .

لو كنت أعلنت إفلاسى فى عام ١٩٧١ لم أكن لأحظى بتلك الحالة من الرضا التى شعرت بها وأنا أسلم الدفعة الأخيرة من الدين بنفسى ، وما كنت لأحظى بصداقة شخص ذى قيمة مثل " لى روى " كل تلك السنوات .

وفى عامى ١٩٩٢ ـ ١٩٩٣أفقت من نوم هادئ على كابوس مشابه لما حدث سابقاً ، وعندما فكرت فى كل شىء ووضعت كل ديونى فى كفة وكل مستحقاتى فى كفة أخرى لم يكن الوضع جيداً على الإطلاق . وقد قال معظم الناجحين وأصحاب النظرة السطحية : " هيا يا ستيف . تحمل الألم وأغلق هذا الشركة إلى الأبد . إن معدل دينك يزيد على عائداتك بنسبة ٣ إلى واحد . فوفر على نفسك الصداع وسهر الليالى والقلق وأعلن إفلاسك . يمكنك أن تبدأ مرة أخرى بعد ذلك " .

لقد كانوا على حق . كان من الممكن أن أبدأ من جديد . كان من الممكن أن أتخلص من كل شىء . وأقلب الطاولة على رؤوس هؤلاء الموردين الذين أتعامل معهم منذ سنوات . ولكن لماذا ؟ لكى أنقذ نفسى من " سهر الليالى " ؟ لا . شكراً . ولكنى أعلم أننى سأنام مرتاح البال إذا علمت أنى قد قمت بما أستطيع لتسديد ديونى .

كان دينى لصاحب العقار الذى أؤجره من أكبر الديون الواضحة أمام عينى ، لقد كنت متأخراً ثلاثة أشهر عن دفع الإيجار ولقد ضاق صدر الرجل بى وكان له العذر . وخلال مرحلة تقليص حجم مكتبى بدأت فى بيع أثاث مكتبى الزائد والمعدات غير الضرورية .

وكنت كلما بعت جزءاً من الأثاث أكتب شيكاً بـه وأسـلمه بنفسـى إلى مكتـب إدارة المبنـى . لم يكـن المالـك يصـدق مـا يحـدث كـان يقول : " كان معظم الناس سوف يغادرون المبنى ويتركوننا متعلقين فى الهواء " علـى أى حـال عزيـزى القـارئ فأنـا أحـب أن أنظـر لنفسى على أننى لست " معظم الناس " .

والنقطة التى أريد أن أوضحها بسيطة للغايـة . وهـى إذا كنـت أنت وأنا من رجال الأعمال ولدينا أمل ولو قليلاً أن نكون على قدر التزاماتنا وأن نوفى بتعهداتنا فعلينا أن نقوم بكل ما فى وسعنا مـن أجل الالتزام بتلك التعهدات ، ولا يجب النظـر إلى الإفـلاس علـى أنه وسيلة سهلة " للهروب " .

وأعلـم أن هنـاك ظروفـاً يكـون الإفـلاس فيهـا حـلاً لا يمكـن تفاديه . وقد يأتى وقـت فـى عمـر أى مشـروع لا يكـون هنـاك أى بديل سوى الإفـلاس . حيـث تتراكـم الـديون بشـكل مثقـل وتقـل احتمالات القيام بأى مبيعات جديدة يعقبها ما يكفى مـن الـربح . ولا يوجد ما يكفى من الأصول لتحويلها إلى سيولة مالية .

من المهم فى مثل تلك الحالات أن تعلـم متـى يكـون عليـك أن تتوقـف وأن تغلـق الأبـواب قبـل أن تحمـل نفسـك عـبء ديـون أخرى ، وإيذاء المزيد من المولين والداعمين . وأن تقلل مـن حجـم التعرض لفضيحة شخصية قدر الإمكان .

ولو أنك أبقيت أمورك الماليـة ـ كحجـم المبيعـات والمصـروفات والأرباح تحت المراقبة الشديدة ، فسوف تعلم متـى تتوقـع مشـكلة كبرى وفى أى اتجاه سوف تمضى ، وإن كان بإمكانك فحـاول أن تتوقع الإفلاس وأن تخطـط لـه علـى الأقـل قبـل ثلاثـة أشـهر مـن حدوثه ، وهذا سوف يعطيك الفرصة للاستقرار والعمـل مـع محـام

كفؤ بالإضافة إلى محاسبك لكى تضعوا تصوراً سليماً لمسار عملية الإفلاس .

وسوف يكون محاسبك قادراً على أن يقدم صورة حقيقية لوضعك الحالى بما فيها أصولك ومسئوليتك وتفاصيل كل منها . بالإضافة إلى تصور عام عما يتضمنه أى إجراء تفكر فى القيام به فيما يتعلق بالأعباء الضريبية .

وعلى أساس هذه المعلومات فسوف يقدم محاميك توصيلتها فيما إذا كان من اللازم تقديم الإجراء رقم ١١ أو رقم ٧ من إجراءات الإفلاس . والإجراء رقم ١١ يمثل خطة قضائية من أجل إعادة التنظيم وتسديد الديون المستحقة للممولين ، بينما يعطيك بعض الحماية الكافية لتشغيل مشروعك على أن يكون إعادة تأسيسه هو هدفك . أما الإجراء رقم ٧ فهو يمثل التصريف " سوف أغلق أبواب هذا المشروع وسوف تقسم أصوله بين كل هؤلاء الذين لهم مطالب قانونية ضد هذا المشروع وعلى أساس مدى صحة هذه المطالب " .

وبشكل عام فإن الحكومة لها الحق الأول فى تحصيل الضرائب المستحقة على المشروع ، يتبعها المرتبات المستحقة للموظفين ثم المولين ذوى الضمانات الحكومية وبعد ذلك المولين غير المضمونين والذين قد يتلقون نسبة عشرة سنتات عن كل دولار أو أقل من ذلك .

والأمل الوحيد الذى لديك هو أن يقوم محاميك بوضع خطة مسبقة تعامل من خلالها على أنك موظف فى الشركة وتستحق مرتباً أو على أنك ممول مضمون من الحكومة ، وأكرر ثانياً أن الهدف من هذه الخطة ليس غش ممموليك وأخذ أموالهم بدون وجه حق .

إذا كنت خضت تجربة الإفلاس أو على وشك أن تفعل ذلك ، فعليك أن تتحرك حالاً إلى المرحلة القادمة لمستقبلك المهنى **ولا تسجن نفسك فى تلك المرحلة** ولا تحاول أن تنظر إلى نفسك على أنك فاشل ، وسوف تأتيك فرصة أخرى للنجاح . لقد كان الكولونيل " هرلان ساندرز " فى الستينات من عمره عندما جاءته فكرة مطاعم " كنتاكى " للوجبات السريعة . لن يصبح الوقت متأخراً أبداً لكى تبدأ مشروعاً جديداً .

تأمل ما يلى جيداً

هل محاسبى على علم تام بوضعى الحالى ؟ ______________

____

____

____

هل الإفلاس هو خيارى الأفضل طبقاً للوضع الذى أنا فيه ؟ ___

____

____

____

هل يمكن أن أدفع ديونى بدون إشهار الإفلاس ؟ ___________

____

____

من هو المحامى الذى يجب أن أتعامل معه ؟ ____________

____

____

٩

البداية الثانية

على الرغم من وضعى المتأزم ، قررت ألا أقدم على إشهار إفلاسى . قمت بإغلاق مكتبى الضخم فى يوليو ١٩٩٣ وانتقلت إلى مكتب صغير بحجرتين بجوار عيادة طبيب أسنان . وهناك موظف وصديق مخلص هو الذى انتقل معى كان هو مصمم الجرافيك وكنت أتولى كتابة الإعلانات .

بالكاد استمررنا فى العمل حتى ديسمبر ١٩٩٤ . وأنهت خسارة عميل كبير آخر كل شىء . ساعدت صديقى فى العثور على عمل عند عميل سابق للشركة ووافقت على قبول وظيفة مدير تسويق عند أحد أقدم عملائى السابقين .

فى الوقت الذى أغلقت فيه الباب أخيراً على مجموعة " جوترى للاتصالات " كنت قد خسرت ما يقرب ٨٨٠ ألف دولار من الأصول المجمدة والسيولة المالية والمدخرات والعوائد .

(وعندما علم اثنان من العملاء بمشاكلي احتالا عليّ في مبلغ يقرب من ٣١ ألف دولار) وفي الوقت الذي بدأت فيه تقليص حجم الشركة لأول مرة كان الوضع المالي سلبياً حيث كانت الخسائر تقدر بنحو ما يقرب من ١٦٨ ألف دولار . وهذا ما كنت أدين له للموردين . وعندما أغلقت الباب إلى الأبد في ديسمبر ١٩٩٤ كنت مديناً بأقل من ٩٠ ألف دولار .

لقد كنت محظوظاً إذ عملت مع موردين وافقوا على التنازل عن نسبة الفائدة على الديون وأن يدعوني أدفع ما يمكنني كل شهر . وبعضهم قد استأجرني للقيام ببعض أعمال التصميم كوسيلة لدفع ما عليّ من ديون .

كان عملي الجديد لدى ذلك العميل على الرغم من كوني لم أعتد أن أعمل لدى أحد منذ ١٩٧٠ يسير بشكل جيد . كان مالكا ذلك المشروع رجلين رائعين للغاية وقد هبا لنجدتي وقدما لي الكثير من المساعدة والتشجيع خلال تلك الأيام المظلمة ولقد مكثت في شركتهما لمدة ستة أشهر فقط ولكني حققت الكثير من الأشياء الجيدة لهم في تلك الفترة الوجيزة .

ولكنني لم أخلق لأعمل من أجل الآخرين . وعندما كنت مالكاً لمشروعي كنت أسأل نفسي السؤال التالي مئات بل الآلاف من المرات : **ماذا سيحدث إذا فشل مشروعي ؟ وإذا انتهى ماذا سأفعل عندها ؟ هل سأذهب للعمل عند آخرين ؟**

والجواب كان دائماً أنني سوف أعيد تنظيم نفسي وأبدأ مرة أخرى وأؤسس مشروعاً جديداً . لن أعمل عند الآخرين . أو على الأقل ليس لمدة طويلة ، فأنا صاحب مشروع . أريد أن أقوم بعملي أنا . أن أقود شركتي أنا وأن أحدد مستقبلي وأخطط مصيري بنفسي .

أى رجل أعمال تحركه الرغبة ويدفعه التصميم لن يرضى بأقل من ذلك . ولن يكون هناك شك أو تردد ـ ولسوف يولد مشروع جديد ، وتصديقاً لأحاسيسى ورغباتى فقد قمت فى يوليو ١٩٩٥ بتأسيس مؤسسة جديدة وأطلقت عليها مجموعة " برايورتى ملتميديا " بهدف جديد ومنهج جديد وخطة تسويق جديدة وطريقة جديدة لإدارة الأعمال .

وتعمل شركتى فى مجالات تتعلق بالإبداع المتميز ، فنحن نكتب وننتج الفيديو ونقوم بتطوير الأدوات التسويقية للعديد من العملاء كما كانت تفعل مجموعة جوترى للاتصالات ، وكنا نقوم أيضاً بتصميم مواقع الإنترنت وتصميم الكتب ثم تسليمها إلى دور النشر وإنتاج الفيديو والأسطوانات المضغوطة من أجل الأطفال ، ولعل هذا يفسر لماذا منحت حقوق نشر هذا الكتاب إلى مجموعة " برايورتى ملتميديا " لقد دفعت لى شركتى من أجل أن أكتب هذا الكتاب . فياله من شيء جميل !

قمت وزوجتى " كارلا " بالانتقال مع أولادنا إلى ولاية " أريزونا " فى عام ١٩٩٦ لبناء مشروعنا الجديد . ولقد أرسلت آخر شيكات ديونى إلى الموردين بالبريد فى سبتمبر ٢٠٠١ . ولقد اعتقدت أننى سأسمع عبارات التشجيع من مسافة ١٨٠٠ ميل ولكن لم يحدث هذا . لقد تلقيت اتصالات تهنئة منهم . قال أحدهم : " كنت أعلم أنك قادر على النجاح " وعرض أحدهم أن يصطحبنى للغداء إذا عدت لزيارة ولاية " مينسوتا " .

ولكن كيف أدير الأمور هذه الأيام ؟ فى البداية استثمرت أموالى فى أجهزة الحواسب الحديثة والبرامج والكاميرات الرقمية ومعدات الفيديو . ويوجد بمكتبى الصغير الذى لا يسع إلا حجرتين أربعة

حواسب وطابعتان وباستطاعتى إبقاءها جميعاً فى حالة عمل طوال الوقت لأداء عدة أعمال ومهام مختلفة .

ولدى ثمانية أو تسعة أفراد أبقيهم فى حالة عمل أيضاً معظم الوقت ولكن ليس لدى موظفون دائمون ، فأنا أعتمد على المتعهدين المستقلين الذين يقومون بأداء العديد من المهام من أجل الشركة فى الوقت الذى يحددونه وفى استوديوهاتهم الخاصة مستخدمين أدواتهم الخاصة . وهم يقومون بإعداد الفيديو وكطاقم عمل فى إنتاج الفيديو ويصممون الجرافيك ويقومون بتصحيح كتاباتى ، ويعدون الأبحاث ، وأنا لا أضطر لدفع حوافز ومكافآت أو أن أضمن نسبة معينة من العمل ، ولست بحاجة إلى فصل من لا يعمل منهم . فأنا فقط أتوقف عن التعامل معه .

(قبل أن تندفع إلى الخارج بحثاً عن موظفين غير متفرغين فربما كان من الأفضل أن تراجع إجراءات مصلحة الضرائب الأمريكية ولوائحها حول هذا الموضوع . فإن سألت شخصاً أن يأتى إلى مكان شركتك ويستخدم معداتك ويعمل من الثامنة إلى الخامسة فإن مصلحة الضرائب سوف تعامل هذا الشخص على أنه موظف ، وربما تجد نفسك مديناً بضرائب ضخمة ومفروضاً عليك غرامات أو عقوبات . ولكن الموظفين المستقلين الذين أتعامل معهم هم بالفعل مستقلون) .

وآمل أن أكون قد تعلمت من تجربة مجموعة " جوترى للاتصالات " بكل انتصاراتها وأخطائها وهفواتها وحساباتها الخاطئة بما يكفى لكى أؤدى عملاً أفضل فى هذه المحاولة الثانية .

ما هى البداية الثانية ؟

إن أكثر التعريفات شيوعاً لعبارة " البداية الثانية " هى أنه مشروع جديد يبدأ عقب أن ينتهى المشروع الأول لرجل أعمال بعد أن يفشل مشروعه تماماً . ثم يقوم هو أو هى بتخيل حلم جديد ووضع خطة جديدة ثم يبدأ بعد ذلك . وهذا هو ما فعلته تماماً .

ولكن من منظور آخر فقد تكون البداية الثانية هى أن إنشاء عمل جديد يبدأ عندما يبيع المالك مشروعاً ناجحاً ، ثم يعيد استثمار عائداته لبدء مشروع آخر . وهنا لا يوجد فشل فى هذه الحالة .

ووجهة نظر ثالثة للبداية الثانية ، هى أنها افتتاح موقع جديد أو تأسيس قسم ملحق بشركة أخرى أو تأسيس مشروع غير مرتبط بالأول ولكن يعمل فى تزامن معه . كان لدىّ بعض الخبرة فى هذا النوع كنتيجة لتأسيس قسم الفيديو بعد ١٧ سنة من بداية تأسيس وكالة الدعاية .

ولكن المنظور الذى يمكن أن أشارك فيه برؤية نافذة هو أن البداية الثانية هى عندما يشاهد رجل أعمال مشروعه الناجح يدمر ، وأن يفعل كل ما فى وسعه لإعادة بنائه . وربما يكون ذلك أصعب شكل من أشكال البداية الثانية .

المزيد من حكاياتى

لقد أخبرتكم من قبل كيف خسرنا معظم عملائنا فى مدة قصيرة من الوقت .

لكن الذى لم أخبركم به هو أن معظم الموظفين الذين بقوا معى بعد يوم الجمعة المؤلم الذى اضطررت فيه للاستغناء عن بعضهم -

قد قرروا الهروب مما اعتقدوا أنه سفينة تغرق بسرعة كبيرة . كان بعضهم يعمل معى لمدد تتراوح من ثلاث إلى خمس أو حتى ثمانى سنوات ولكنهم توصلوا إلى اقتناع ، وهو أن ربان السفينة قد يرغب فى الغرق معها . اثنان منهم غادرا ليكونا وكالة دعاية منافسة خاصة بهما وكان مقرها قبو منزل أحدهما واثنان آخران غادرا للعمل فى وظائف أخرى . والأخير غادر ليصبح عاطلاً عن العمل .

وبقى معى شخص واحد فقط " إيرك والجاسبر " الطيب وكان من أشد المعجبين بى . وحتى بعد أن استغنيت عنه كان لا يزال راغباً فى العودة محاولاً إنجاح الوكالة مرة أخرى . وبقى معى أيضاً واحدة من أكثر الشخصيات المحببة إلىّ . وكان يجب أن تبقى لأنها زوجتى . وكما تقول هى دائما " إنها إحدى وظائف الزوجة " .

إذن ما الذى ستفعله إذا واجهت يوماً احتمالات البداية الثانية لمشروع ؟ ما الذى تعلمته ؟ ما الذى أفعله الآن ولم أفعله من قبل ؟ ما الذى ستحتاج إلى فعله ؟

١. سوف تحتاج إلى أن تقوم بالأشياء بشكل مختلف " بشكل أفضل ، أو أكثر ، أو مختلف ، " وهذا هو شعار رجل الأعمال الناجح . كن أكثر وعياً بالتفاصيل التى تمثل فرقاً فى العالم الحقيقى للأعمال وفى نفس الوقت أعطى ظهرك للتوافه التى لا تمثل أى معنى ولا تنتج أى شىء (مثال : أنا الآن أراقب العائدات المالية بشكل قوى ـ والتفاصيل ـ ولكن ليس لدىّ طائرة ـ ياله من تفكير ساذج !)

٢. سيكون عليك أن تتعلم من أخطائك . اعمل بذكاء ، اخدم عملاءك بشكل أفضل ، نافس بفاعلية أكثر فى الأسعار ، راقب الظواهر التجارية والمالية التى تحدث ، وظف الأكفاء من الناس ، قلص من حجم المصروفات بسرعة وبحزم إذا كنت بحاجة لذلك ، ولا تتأخر فى تلبية المتطلبات العاجلة .
٣. سيكون عليك اتخاذ بعض المخاطرات المختلفة . فإذا لم ينجح ما تفعله ، عليك أن تجد شيئاً آخر ، وذلك لأن الأفعال المتشابهة تعطى نتائج متشابهة .
٤. سوف تحتاج إلى إعادة استثمار أرباحك بحكمة ، قاوم الإغراءات فليس هناك حاجة إلى الكماليات الثمينة فالسيارات الضخمة أو الفنادق ذات الخمسة نجوم . إن لم تكن تضيف شيئاً إلى العمل فلا حاجة بك إليها .
٥. ستحتاج إلى سد الثغرات التى كانت موجودة فى المرة السابقة ، وعليك أن تبدأ بالإنصات إلى نصيحة هؤلاء الذين تثق بهم .
٦. لا تؤجل القرارات المهمة . اتخذ القرارات الحتمية سريعاً خاصة تلك التى تتعلق بالتوظيف والفصل . إذا أردت مشروعاً منظماً صارماً ومربحاً فلا تتحمل من ليس له نفع ولا فائدة .
٧. سوف تحتاج إلى بناء **فريق عمل** . إن بناء فريق العمل هو إحدى أهم المهارات التى يجب أن يمتلكها صاحب عمل أو مدير مشروع . لا يوجد مكان فى المشروع الناجح للغيرة أو التشاحن أو للمضرورين الذين يعملون بمفردهم . ولو أنك ناجح فسوف يكون ذلك نتيجة لعملك وعمل فريقك معاً ويداً بيد .

أنا أعتقد أن تلك المبادئ العامة للأعمال تعمل فى أوقات الاقتصاد الجيد والسيئ على حد سواء . اتبع هذه الخطة فى مشروعك القادم وسوف تضمن النجاح بالتأكيد .

تأمل ما يلى جيداً

ما هو المشروع الجديد الذى أريد إنشاءه ؟ ____________

____

____

ما هو المشروع الحالى الذى أرغب فى شرائه ؟ ____________

____

____

ما هى المواقع الجديدة التى يجب أن أفكر فيها ؟ ____________

____

____

ما هى الأقسام الإضافية التى يمكن أن ألحق بها العمل ؟ ____________

____

____

ما هى المخاطر الجديدة التى يجب أخذها ؟ ______________

____

____

ما هى القطع المفقودة فى مشروعك ؟ ______________

____

____

كيف يمكننى بناء فريق عمل أقوى ؟ ______________

____

____

الجزء الثانى

البناء على أصولك

١٠

شخصك أنت

أنت كرجل أعمال أهم أصل من أصول شركتك ، لقد كان حلمك ورغبتك هى من أوجدت الشركة ربما ساهمت فى خلقها من العدم ، أو بالقليل جداً من التكاليف ـ إذا كانت شركتك شأنها شأن الكثير من الشركات التى بناها أصحابها من لا شىء .

ما هى الإضافات التى يمكن أن تجلبها إلى شركتك وكيف تستفيد من تلك الإضافات بأحسن ما يكون من أجل أن تبنى مستقبلاً أفضل لك ولموظفيك ؟

حماسك

لا يمكن أن يتصرف أحدهم وكأنه رئيس المشجعين طوال الوقت ولكن الحماس أو قلته هو أمر مثير للغاية ، وكمالك للمشروع فإن

أسلوبك هو ما يحدد إيقاع العمل للشركة كلها . عندما تصل إلى العمل فى الصباح ابتسم . وعندما تتحدث إلى أحد الموظفين ابتسم وانظر إليهم مباشرة . وعندما تمدح أحدهم على عمل جيد (وهى عادة يجب أن تتعود عليها) ابتسم وانظر إليهم بشكل مباشر وصافحهم . هل لاحظت كثرة تكرار " الابتسام " .

الحماس يشبه جرعات من الفيتامينات المتعددة . وسوف تحتاج إليه بشكل يومى . وبدون هذه الجرعة فسوف تصبح شركتك باهتة وكسولة .

أساليبك

أنا أومن أن الناس يمكنهم أن يتخذوا موقفاً واحداً من اثنين ؛ إما موقفاً سلبياً أو إيجابياً . ونحن لدينا الفرصة لأن نختار بإرادتنا الأسلوب الأمثل لمعالجة الأمور وذلك طبقاً لمتطلبات الموقف .

إنه من السهل أن نختار أن نقول : " أنا لن أعالج هذا الأمر بسلبية . سوف أصدق ما سمعته من " نورمان فينسنت بيل " والدكتور " روبرت شولر " وكل هؤلاء أصحاب الدعوة إلى التفكير الإيجابى وسوف أعالج جميع مشكلاتى بإيجابية " .

ولكنه من الصعب جداً أن تعيش فعلاً تحت هذا الاختيار - أن تمارس ما يدعو إليه هؤلاء المفكرون وأن تواجه كل يوم بموقف واتجاه إيجابى .

إن أول الأشياء التى تراها فى أول النهار هى ما تزرع الأفكار السلبية داخل عقلك . لا إنها ليست صورتك المنعكسة فى المرآة ! إنها جريدة الصباح . حيث ستشعر بالكآبة نتيجة تلك العناوين التى تتحدث عن الحرب والجرائم والزلازل ــ مثل زلزال " تسونامى " المدمر فى المحيط الهندى - والأعاصير ، والمخدرات ،

والمتشردين والبطالة والشركات الخاسرة والاضطرابات وفصل العمال والتلوث البيئى والتضخم الاقتصادى وخسارة فريقك المفضل فى رياضة ما . وعندما تنتقل إلى صفحة البورصة تكتشف أن أسهمك قد هبطت على الأقل نقطة واحدة .

والآن هل يتوقع الناس منك أن تذهب إلى العمل وعلى وجهك ابتسامة ؟

عليك أن تحاول قدر ما تستطيع . ثم يحدث أن أحد الموظفين الذين لديهم أحد العطاءات الجديدة يتصل ليعلن مرضه (ربما لأنه قرأ جريدة الصباح !) . أو تجد أن كل البريد ليس به شيكات دفع وإنما فواتير فقط . أو أن العميل الذى ظننت أنك قد أقنعته بعرضك يتصل ليخبرك أن أحد منافسيك قد قدم له عرضاً أفضل ، أو تجد أنك بسبب ضغط العمل ليس لديك إلا خمس دقائق لتناول وجبة غداء من الفواكه المجمدة الملقاة على مكتبك . أو أن يحدث انقطاع مفاجئ فى الكهرباء وتضيع بسببه كل الملفات التى لم تحفظ على أجهزة الكمبيوتر .

وفى نهاية اليوم تكتشف أنك لن تستطيع أن تنتظر فى ذلك الطابور الطويل خلف العجلة الكهربية فى النادى الصحى ولذلك تقرر أن تنتظر فى طابور أطول منه فى إشارة المرور على الطريق السريع . ثم تصل إلى المنزل لتجد أن ابنك الذى يدرس فى الصف الثالث الإعدادى قد نال علامة " ضعيفة " فى اللغة الإسبانية وعلامة " راسب " فى التربية البدنية . ولم تكن تدرك من الأساس أنه يمكن أن يفشل أحد فى التربية الرياضية . فكيف يمكنك أن تحافظ على موقف إيجابى تجاه كل هذا ؟

يمكنك ذلك عن طريق أن تنظر نظرة شاملة على الصورة الكبرى لحياتك عن بعد لا أن تركز على التفاصيل الدقيقة التى فى غير

موضعها ، أو تلك الخدوش البسيطة فى إطار الصورة أو تلك الشقوق الصغيرة التى ليس لها من تأثير على جمال الصورة نفسها .

ويمكن أن تكتسب تلك النظرة الشاملة عن طريق إتباع بعض الاستراتيجيات البسيطة :

أولاً : أن ترى نفسك ، وعملك ، واليوم الذى ينتظرك على أنها أشياء ناجحة . وابدأ كل يوم بتذكر ثلاثة أشياء إيجابية حدثت فى اليوم السابق . وضع فى عقلك أو اكتب على الورق ثلاثة أهداف تظن أنك قد تحوزها اليوم . وليس مهماً أن تكون ثلاثة أشياء كبيرة أو صغيرة ، أو إذا كان بإمكانك أن تحقق أى شىء آخر فى يومك هذا ، فمادمت ستحقق هذه الأهداف الثلاثة ، فيمكنك الذهاب إلى النوم وأن تحسب هذا اليوم كيوم إيجابى فى حياتك .

تخيل نفسك شخصاً ناجحاً عن طريق كتابة مذكرة تضع فيها قائمة بكل الأشياء الجيدة فى حياتك . وتسمى تلك المذكرة " كتاب الوثيقة الشخصية " وهى فكرة رائعة أخذتها من كتاب " بيتر دانيل " How To Be Happy Though Rich " .

ولكى أحفز نفسى فقد كتبت بعض الملاحظات والمذكرات فى مفكرتى الخاصة تحت عناوين عديدة للكثير من الموضوعات منها إنجازات أثناء الثانوية ، وفى الجامعة وفى عملى . مشاعرى الطيبة تجاه الزواج والأطفال والروابط العائلية الكبيرة . ومنجزات شخصية كحصولى على شهادة إجازة الطيران والتعامل مع المعدات الحديثة . وتقديم اسمى إلى مطبوعات (Who's who) المتعددة والفوز بجوائز مثل جائزة " بلومينتجون " لأفضل شركة فى هذا العام وجائزة " أفضل صاحب مشروع صغير " السنوية وجائزة

" أفضل عضو جديد فى نوادى رجال الأعمال " وكذلك فقد دونت بعض الذكريات مع أشخاص قابلتهم ومن بينهم نائب الرئيس " هيربرت هامفرى " وأعضاء فرقة " البيتلز " الغنائية الأربعة " بوب ديلان " والدكتور " بيلى جرهام " وأحد أفضل الشخصيات التى سعدت بمقابلتها فى حياتى هى " كورى تين بوم " وهى امرأة هولندية كانت تصلح الساعات وقد تمكنت - بمساعدة عائلتها - من إنقاذ المئات من الجرحى أثناء الحرب العالمية الثانية .

وعندما يأتى وقت أحس فيه أن الأشياء لا تسير بالاتجاه المرجو أبدأ بقراءة بعض الصفحات التى كتبتها بخط يدى لتحفيز حياتى ، ويا له من شيء رائع ذلك الاختلاف الذى تحدثه قراءة تلك الصفحات !

والطريقة الثانية لاكتساب موقف إيجابى والمحافظة عليه هى عن طريق أن تقرأ كتباً إيجابية ومثيرة للتفاؤل لمؤلفين مثل " زيج زيجلر " والدكتور " روبرت شولر " و " نورمان فينسنت بيل " وبعض الناس يظنون أن هذه الكتب ما هى إلا أدوات للأشخاص ذوى الطبيعة التفاؤلية يكتبها أشخاص متفائلون آخرون " أن يعطى " جو " السعيد دفعة معنوية إلى " بوب " السعيد " . ولكن الأشخاص السوداويين بطبيعتهم هم أكثر من يحتاج إلى تلك الكتب .

والطريقة الثالثة بسيطة للغاية إذا كان يومك سيئاً بالفعل فلا تشاهد الأخبار بالتليفزيون قبل أن تذهب إلى النوم . حاول أن تنهى يومك بفكرة إيجابية ، أو مشاهدة بعض الصور الجميلة ، أو سماع بعض الموسيقى الهادئة . لدينا عادة أنا وزوجتى وهى مشاهدة شريط فيديو كنا قد سجلناه أثناء زيارتنا للبحر الكاريبى

حينما أمضينا إحدى الإجازات هناك وكانت من أكثر ما استمتعنا به فى حياتنا ولهذا فإن هذه الأصوات والمناظر تساعد على صفاء ذهننا ونحن نستعد للنوم .

والطريقة الرابعة مهمة جداً . وهى ألا تترك فى قلبك مكاناً للكراهية ؛ لأن الكراهية سوف تسد شرايينك وترفع ضغطك ودمك أكثر مما قد تفعله كمية الكوليسترول الموجودة فى شطائر الهمبورجر التى تتناوله يومياً . وليس لدىّ المعلومة الطبية السليمة لأقول مثل هذا التصريح ولكن أعرف أناساً دمرتهم الكراهية .

لا يجب أن يكون فى حياتك مكان للعنصرية أو التعصب ، لا يجب أن يكون هناك وقت فى يومك لكراهية السود واللاتينيين والآسيويين . (أو كراهية البيض إذا كنت تنتمى لأقلية ما) فكلنا الأمريكيون من أصل أفريقى والقوقازيون والآسيويون واللاتينيون - مجرد بشر يحاولون الحصول على فرص لأنفسهم وأن يخلقوا مستقبلاً مشرقاً من أجل عائلاتهم .

أنا لا أكاد أصدق أن هناك حاجة للكتابة عن هذا الموضوع فى القرن الحادى والعشرين . كنت أعتقد أننا كبشر مفكرين ومدركين - يجب أن نلاحظ كم هو غبياً ذلك التعصب الأعمى بأشكاله المختلفة . ولكن يبدو أننا لم نتقدم كثيراً فى أسلوب تفكيرنا هذا . وتنتقل البرامج الإخبارية بالتليفزيون الكثير من أحداث العنف المتعلق بالتمييز العرقى أو العنصرى غير المبرر كل يوم تقريباً .

وما يهمنى هنا أنه يبدو أنه صار من السهل جداً إشعال نيران الحقد والكراهية وتركها لتنتقل من جيل إلى جيل ؛ ولأن أطفالك وموظفيك قد يأخذون أفعالك كقدوة لهم ، فإن أصغر تعليق أو نكتة بريئة عنصرية قد تكون سبباً فى إبقاء تلك المواقف العنصرية حية فى أمريكا .

ويبدو أن كثيراً من الأمريكيين من أصول بيضاء قد نسوا أنهم يعيشون فى أمريكا لأن أجدادهم تعرضوا للاحتقار ، أو الاضطهاد أو للفقر أو للطرد . وهم يعتقدون أنهم قد نجحوا فى الوصول إلى ما هم فيه من رخاء الآن ، ولذلك فهم يستحقون تلك الحياة ، ولكن يبدو أنهم ليس لديهم أى وقت للتفكير فى حاجات الآخرين وهمومهم .

وأنا أومن أنه من مسئوليات رجال الأعمال أن يخلقوا فرصاً للعمل ، والمساعدة على محو الكراهية والعنصرية .

فكر فى هذا وافعل شيئاً إزاءه . قم بتوظيف من يأتيك من الأقليات إذا كانوا أصحاب كفاءة . اجعل من البيئة المحيطة بمشروعك مكاناً صحياً وإيجابياً للنساء ولأصحاب البشرة الملونة والأقليات من الأديان المختلفة ، ولأولئك الذين لا يشاركونك وجهات النظر فى الأفكار والمعتقدات . عامل كل الناس بعدالة فيما يخص العلاوات والحوافز والترقى . وأعتقد أنى كنت متسامحاً دائماً وأنى قد تبعت تلك النصائح على قدر ما استطعت ، والحقيقة أن هناك أربع خصال فقط لا أتسامح فيها مع الموظفين وهى الكسل والسهو المتكرر والغباء وقلة الأمانة .

والنصيحة الخامسة التى تساعدك على اكتساب سلوك إيجابى هى أن تكون شخصاً متسامحاً . وألا تحمل الضغائن لأنهم سيجدون طريقهم إلى قلبك آخذين فى طريقهم كل المشاعر الجيدة وسوف يشلون حركتك تماماً . ولقد تحملت الكثير من الخسائر المؤثرة عبر سنوات عملى بسبب عملاء ولم يدفعوا فواتيرهم . ولقد احتالوا علىّ فى عشرات الآلاف من الدولارات ، ولقد قابلت الكثير منهم فيما بعد ولأننى كنت قد عزمت على أن أكون شخصاً متسامحاً ، فقد وجدت أنه باستطاعتى أن أنظر إليهم مباشرة

وأسلم عليهم بجراءة وأبتسم لهم وأنا صادق فى ذلك تماماً . ولكنهم على النقيض تماماً كانوا يعانون من صعوبة اللقاء وربما كان شعورهم بالذنب هو ما يدفعهم إلى ذلك .

والتسامح ليس شيئاً هيناً . وهو يعنى أن تعرف وتتقبل أن الناس ليسوا كاملين وأنهم قد يتراجعون فى وعودهم وأنهم قد لا يهتمون باحتياجاتك على الإطلاق . ولكن بقدرتك على التسامح فإنك تعطى نفسك الفرصة للتركيز على مشروعك بدون أن تشغل عقلك بمشاعر وأفكار لا قيمة لها .

والنصيحة الأخيرة قد لا تنطبق على حالة كل قارئ ولكن إذا كانت تنطبق عليك فأرجو منك أن تتبعها . إذا كنت رجلاً مؤمناً فاجعل من إيمانك قوة لك . فهو قادر على مساعدتك على أن تكون شخصاً متسامحاً . وهو أيضاً قادر على إعطائك قوة الدفع التى تلزمك لكى تهتم بشكل أكبر وأعمق بالآخرين .

إذا كنت شخصاً متديناً فليس هناك شىء أفضل من التأمل فى المعانى التى يحملها كتابك المقدس . ولو أنك قرأت بعضاً منه كل يوم فقد تنتهى من قراءته تماماً فى شهر واحد . وأضف إلى ذلك بعض ما تعرف من الأدعية والحكم الخالدة وسوف يعطيك ذلك ما يصفه " بيلى جراهام " بأنه " المفتاح إلى معرفة الله والتعامل مع البشر على أنهم جميعاً إخوة لك " .

وفى تلك الليالى التى آوى فيها إلى فراشى محملاً بهموم العمل اليومى وأجد أنه من النافع جداً أن أستعيد بعض المعانى الإيجابية من الكتب المقدسة ، وأظل أقلب تلك المعانى فى رأسى حتى أكتشف معانيها وتأثيرها على حياتى . وإنه لشىء رائع كيف تجعلنى تلك المعانى أنام بشكل أفضل .

وسوف تمر عليك أيام تكون فيها محبطاً لدرجة أن كل تلك الاستراتيجيات لن تنفعك بشيء . ولكن تذكر أن الأيام ليست إلا مجرد أيام وهى ليست حياة كاملة . وربما يأتى فجر الغد ومعه أمل جديد وإشراق أفضل .

معرفتك

" إن المعرفة السطحية " هى شىء خطير " هذه إحدى أشهر مقولات الكاتب " أليكساندر بوب " الذى كتب تلك الكلمات فى عام ١٧١١ . والحقيقة أن خريجى المدارس الثانوية والجامعات هذه الأيام ليس لديهم أكثر من " بعض المعرفة البسيطة " . والتعليم هو عملية مستمرة يجب أن تتعدى تلك الحقبة من الدراسة الرسمية فى المدارس والجامعات ، إذا أردنا أن ننافس فى عالم الأعمال وفى الاقتصاد العالمى .

وأحد أهدافى فى الحياة هو أن أتعلم شيئاً جديداً كل يوم وليس مهما أين تحدث عملية التعليم سواء عن طريق قراءة كتاب أو مجلة أو الجرائد اليومية ، أو من خلال مشاهدة شرائط الفيديو وبرامج التليفزيون ، أو من خلال الاستماع إلى الراديو ، أو الأسطوانات المدمجة أو كنتيجة لزيارة موقع إنترنت أو حتى نتيجة لمحادثة مثيرة . وأريد أن أصل إلى نهاية كل يوم وأنا أعرف أننى قد أضفت شيئاً إلى مكتبتى الفكرية من المعرفة المفيدة . وأحتاج أن أعلم أننى قد ازددت معرفة وتفهماً لكل من حياتى ، ومشروعى ، والعالم بشكل عام من حولى .

وإحدى عجائب " عصر المعلومات " هى أننا جميعاً لدينا القدرة على الإطلاع على كميات كبيرة من البيانات . والمهمة التى تواجهنا جميعاً هى كيفية تصنيف كل تلك المعارف والوصول إلى

تلك الأفكار القيمة والتى تمثل أهمية لنا سواء على الصعيد الشخصى أو العملى .

ولقد اكتشفت أنه من المفيد أن أحمل معى مسجلاً صوتياً صغيراً أو مفكرة ورقية أينما ذهبت (يعتبر المسجل الصوتى أكثر إفادة فى السيارة لأن كتابة الملاحظات باليد أثناء القيادة قد تؤدى إلى حوادث مفاجئة) . ولقد بدأت هذا الكتاب عن طريق مسجل صوتى كنت أحمله معى لسنوات .

وطريقة أخرى اتبعتها وهى أن أقص المقالات المهمة من الجرائد والمجلات ثم أقوم بنسخها ثم أضعهما فى مفكرة أطلق عليها لقب " غذاء الفكر " .

وليس مهماً كيف تكتسب وتصنف وتخزن تلك المعلومات المفيدة . فالتعلم هو دائماً مغامرة . فتلكن إذن ذلك الرحالة المغامر الذى يسعى إلى المعرفة . وعش تلك المغامرة كل يوم .

مهاراتك

إن العالم فى حالة تغيير مستمر . ومهارات الأمس قد لا تلبى احتياجات الغد . ولذلك فمن المهم تحسين تلك المهارات وأن تبقى دائماً فى سباق مع التكنولوجيا المتطورة .

وكما أن العامل الذى كان يستخدم لحام القوس الكهربى فى الماضى يجب عليه أن يتعلم كيفية تشغيل ماكينات اللحام المبرمجة بالكمبيوتر الآن (فإن رجل الأعمال) اليوم يجب أن يتعلم كيف يستفيد من مظاهر التقدم التى ستقودنا جميعاً نحو المستقبل .

إذا أردت أن تزيد من مهاراتك فى استخدام الحاسب فسجل نفسك فى دورة تدريب ، إذا كنت متفوقاً فى المهارات الإدارية فعليك الالتحاق بدورة تدريبية جيدة . إذا أردت تحسين مهاراتك

الكتابية فعليك الذهاب إلى أقرب جامعة أو كلية مجانية . إذا أردت أن تصبح متحدثاً أكثر لباقة فعليك أن تنضم إلى نوادى الخطابة الدولية .

يمكنك أن تأخذ دروساً من أجل المتعة فقط ، خذ دروساً فى التصوير الفوتوغرافى أو السينمائى ، تعلم كيفية الرسم أو النحت أو فن الفخار (ولا أعرف لماذا يطلقون عليه هذا الاسم الغريب ؟) . اذهب إلى مركز " آرثر مورى " وتعلم الرقص أو اذهب إلى أحد مراكز تعليم الطبخ ، والهدف أن التعلم فى حد ذاته متعة !

إن تطوير المهارات هو ببساطة التطبيق العلمى على اكتساب المعرفة الجديدة . تعلم أولاً وافهم ثانياً ثم طبق ثالثاً ، والنتيجة قد تكون مشروعاً نامياً ومزدهراً حتى إن كنت تأخذ الدروس من أجل المتعة فقط .

شجاعتك

على الرغم من أنك ربما لا تفكر فى الأمور على هذا النحو ولكن يجب أن تكون شجاعاً لكى تبدأ مشروعك الخاص . والكثير من أصحاب المشاريع يضحون بالأمان الذى توفره لهم وظائفهم الثابتة لكى يؤسسوا شركات خاصة بهم . أنا فعلت ذلك . وأنا لم أترك وظيفتى فقط ولكنى رفضت عرضاً آخر بمرتب ابتدائى يفوق بشكل كبير ما كنت سأحصل عليه فى مشروعى الخاص . بل تطلب الأمر منى ثلاث سنوات كاملة لكى يصبح دخلى الثابت من مشروعى مساوياً لذلك المرتب الأساسى الذى رفضته .

والشجاعة تتطلب اتخاذ قرارات حتى وإن كانت قرارات خاطئة . وأنا أومن بأن أى شخص يثق أن واحداً فى المائة من

القرارات التى يتخذها ستكون سليمة يمكنه أن يصبح بليونيراً فاحش الثراء ، أو أن يحكم هذا العالم بدون مقاومة تذكر من بقية المواطنين .

وفى كل يوم من حياتك العملية ارتشف من نافورة الشجاعة التى شربت منها فى أول يوم بدأت فيه شركتك وسوف تزداد نشاطاً وانتعاشاً !

ماضيك

الكثير من الذين عرفتهم من الناس كانوا يعانون صعوبات فى التعامل مع ماضيهم ، وكانوا يلومون ماضيهم على المشكلات التى يعانون منها فى الحاضر .

إن لم يكن لديك ماض فلم تكن لتصل إلى ما أنت عليه اليوم كان هناك فى ماضيك شىء أمدك بالرغبة والإرادة والتعليم والخبرات الضرورية لكى تنشئ مشروعاً - أو أن تحلم أن يكون لديك مشروع خاص بك .

وطبيعيا فإن أسهل طريق إلى النجاح والازدهار هو عن طريق الحصول على ثروة ضخمة من خلال الوراثة ، ولحسن الحظ فإن ذلك قلما يحدث فى الحياة الحقيقية . فلو أن كلاً منا ورث ثروة طائلة ، فكيف كنا لنعلم الرضا الذى يأتى من تحدى العقبات وخلق نجاحنا والتغلب على الصعاب التى تواجهنا ، وتسلق جبال الفرص التى تضعها الحياة أمام أعيننا ؟

وإننى سعيد لأن الحياة لم تعطنى كل شىء كما تمنيت . وممتن لأن والدىّ اللذين لم يكن بإمكانهما أن يعطيانى كل ما أطمع فيه قد علمانى قيمة الأمانة والاستقامة والإيمان والاستقلالية وتحمل

الألم والدافع الشخصى وراء النجاح . ويالها من ثروة رائعة يعطيها الآباء إلى أطفالهم !

لم يؤذنى ماضىّ بل ساعدنى ! وإن فكرت فى الأمور بروية فسوف تقول نفس الشيء عن ماضيك ، وسوف تقدر على الرغم من كل الآلام والحرمان الذى عايشته على أن تشير إلى الأشياء التى بنت فيك الإرادة والتصميم وروح التحدى .

أهدافك

وحيث نبدأ أنا وأنت فى إنشاء مشاريعنا وتشغيلها على مر السنين فإنه ليس من العسير علينا وضع أهداف المشروع ، وأتمنى أن نضع خططاً مبدئية لسنة أو سنتين أو حتى لخمس سنوات وتحديد مستهدفات المبيعات وأهداف النمو وأن نخلق استراتيجيات لنجاح المشروع .

وحيث يبدو وضع الخطط فى مجال الأعمال شيئاً طبيعياً فإن الكثير منا يعتقدون أنه شيء فى غير موضعه فى حياتنا الشخصية ـ هذا إن كنا نفكر فيه من الأساس .

وبالطبع لدى كل منا أهداف شخصية عامة كأن تبنى منزلاً جديداً ، أو تعيد تصميم المطبخ أو أن تشترى سيارة جديدة أو أن توفر بعض الأموال لنفقات الجامعة لأطفالك أو أن تدفع بعض الديون القديمة .

ولكنى أعتقد أننا جميعاً بحاجة إلى أهداف محددة قصيرة وطويلة الأمد ، أهداف يمكن أن نرسم عليها تقدمنا ونحن نسعى إليهم فى طريق مرسوم بعناية . وحتى لا يعيقنا الإحباط . يجب أن تكون أهدافنا الشخصية واقعية ويمكن تحقيقها . وفى كل يوم جديد أحتاج أن يكون لدىّ ثلاثة أحلام ... ثلاثة أهداف شخصية

وثلاثة أحداث مخطط لها وأنتظرها بحماس . وليس من الداعى أن تكون أشياء كبيرة . بل يمكن أن تكون بسيطة للغاية كأن أخرج مع زوجتى للنزهة ليلاً أو تلقى دعوة إلى منزل صديق لتناول العشاء ، أو نزهة بالسيارة فى الريف فى إجازة نهاية الأسبوع القادمة . وقد تشمل تلك الأشياء رحلة فى الإجازة القادمة أو تذاكر حفل موسيقى سيعقد بعد ثلاثة أشهر من الآن وما أريد قوله هو أننى أحاول دائماً أن يكون لدىّ ثلاثة أشياء أتطلع إليها ووجود شىء واحد أو شيئان ليس كافياً بالنسبة لى .

وهؤلاء الذين أعرفهم والذين تخلوا عن أحلامهم ـ الذين ليس لديهم أى شىء محدد يتطلعون إليه ـ هم فى الحقيقة قد تخلوا عن الحياة .

طبق تلك المبادئ الخاصة بالأعمال على حياتك الشخصية وليكن لديك خطة سنوية أو لسنوات ثلاث أو حتى لخمس سنوات لنفسك بعيداً عن العمل ولعائلتك أيضاً .

اكتب تلك الخطط وسجلها . واعثر على نظام ما أو قم بتطويره لكى يشجعك على وضع أولويات لأهدافك ويسمح لك بتتبع تقدمك بسهولة واستمرارية . ولقد استخدمت نظامين رائعين الأول هو : " نظام فرانكين للخطط اليومية " الذى وضعه " فرانكلين كوفى " وهو متوفر فى المكتبات التجارية أو على صفحات الإنترنت أو يمكن طلبه بالبريد المباشر . وهذا النظام فى أساسه هو عبارة عن ذاكرة كمبيوترية تمكنك من تدوين ملاحظات عن عناصر تخطط لعملها فى المستقبل البعيد ثم تتبع تلك الملاحظات التى دونتها من قبل حتى لا تضيع التفاصيل بسهولة .

و "مخطط فرانكلين " اليومى سوف يسمح لك بوضع عناصر تذكير تقليدية مثل روزنامة المواعيد وسجل الهاتف ولكن سيكون

بإمكانك أن تضيف ملفات العملاء أو سجلات الأعمال وأرقام كروت الائتمان وملفات الكروت التجارية وسجلات المصاريف وحقائب مستندات للإيصالات . ونظام فرانكلين يوفر أيضاً خرائط للمدن ، ومستندات للصور ، وجداول إلكترونية وساعة وآلة حاسبة ومقسم صفحات إلى جانب الخاصية المفضلة لدىّ وهى الورق المثقوب الذى يمكننى تمريره من خلال طابعة الليزر حتى يمكننى إنشاء سجلات دائمة للمعلومات المهمة والبيانات الحقيقية وأهدافى الشخصية قصيرة وطويلة المدى .

ولو أنك أكثر معرفة بالكمبيوتر فأنا أثق أنك قد اكتشفت (PALM ONE) وما شابهه من أجهزة الكمبيوتر الكفى . وذلك لأن خاصية التزامن فيها رائعة للغاية . فقط اكتب ملاحظة وأنت فى طريقك ثم قم بتحويلها إلى جهاز الكمبيوتر الشخصى الخاص بك . أضف معلومات عن شخص إلى جهاز الكمبيوتر المنزلى ثم حول تلك المعلومات إلى الكمبيوتر الكفّى . وأنا شخصياً أفضل تلك الكمبيوترات الكفّية التى بها لوحة مفاتيح مصغرة . وحيث إن خط يدى على الورق لا يكاد يقرأ فما بالك بالكتابة بالقلم على هذه المساحة الصغيرة .

هذا الكتاب الذى تمسكه الآن بيدك كان جزءاً من خطة الثلاث سنوات الخاصة بى . وكتابى القادم هو جزء من خطتى السنوية وكاد أن ينتهى . وإذ أجلس خارج المنزل أنظر إلى غابات باين " بولاية " أريزونا " الكثيفة أو جبال " ريد روك كونترى " بمدينة " سيدونا " بنفس الولاية وأعمل على كتابة هذا الكتاب فأنا فى نفس الوقت أضع بعض الأهداف الإضافية ، لقد توصلت أخيراً إلى معرفة أهمية وضع الأهداف والتخطيط لها !

أخلاقياتك

أنا مندهش أن تعليمى الجامعى لم يضف الكثير إلى نجاحى فى الحياة وعلى كل حال فأنا لم أكن محظوظاً فى هذا ؛ لأن المواد المطروحة للدراسة كانت محدودة للغاية وبسيطة جداً ولم أكن أستطع على الأقل فى مواد التخصص أن أسجل نفسى فى أى من المواد الفلسفية أو العقلية التى يدرسونها اليوم . وفى الستينات لم أكن لأستطع التسجيل فى مادة " أخلاقيات العمل " هل يمكن أن تتخيل هذا ؟ لم أتلق يوماً معونة من كتاب مطبوع أو من دكتور جامعى ليساعدنى على التفرقة بين الصواب والخطأ أو حتى كيفية التمييز درجات اللون الرمادى إن لم تكن من الذين يرون الأشياء إما سوداء أو بيضاء .

هناك الأبيض وهناك الأسود ، هناك الصواب وهناك الخطأ وهناك أيضاً المنطقة الرمادية ولكنها ليست بذلك الحجم الذى يظنه الناس .

ولقد أوضحت لى التجارب مرة بعد مرة كيف أن الحكمة القديمة " إنك تحصد ما زرعت " لا يمكن خرقها . فكر فى شركات مثل " إنرون " أو فى شركات " وورلد كوم " أو حتى أين تقضى " مارثا ستيوارت " الكثير من وقتها الآن ؟

إن رجل الأعمال الحقيقى الناجح فى مجتمعنا اليوم ذلك اليوم الذى يدوم نجاحه ليس هو ذلك الشخص الذى يكذب ويغش لكى يسبق الآخرين .

وهذا الشخص يتبع الحكمة القديمة " لتكن " نعم " التى تخرج من فمك تعنى " نعم " ، ولتكن " لا " تعنى " لا " .

اقصد ما تقوله وحافظ على كلمتك والتزم بوعودك على نحو السرعة ، ارتفع بنفسك إلى مستوى الضمانات التى تقدمها ووصل تلك الخدمة التى قمت ببيعها مع المنتج .

لا تكن فى سعى دائم بحثاً عن الثغرات فى القوانين ، إن تلك الثغرات اخترعها أقوام غير شرفاء ليحاولوا أن يظهروا أنفسهم على أنهم شرفاء ، وتلك الثغرات تسمح بل تشجع التحايل على الحقائق لأهداف غير شريفة .

ما كتبه كين بلانشارد والدكتور نورمان فينست بيل عن الأخلاقيات .

يمكنك أن تسأل نفسك ثلاثة أسئلة بسيطة لتحدد ما إذا كان القرار الذى تفكر فيه أو الفعل الذى تنوى القيام به أخلاقياً أم لا .

أسئلة تحديد الأخلاقيات

١. **هل الفعل قانونى ؟**

هل سأخالف أياً من القانون المدنى أو سياسة الشركات ؟

٢. **هل هو متزن ؟**

هل هو عادل لكل الأطراف على المدى القصير والبعيد على حد سواء ، هل يوفر علاقة رابحة لكل الأطراف ؟

٣. كيف سيجعلني ذلك القرار أشعر حيال نفسى ؟

هل سأكون فخوراً بنفسى ؟

هل سأشعر بالارتياح إذا نشر ذلك القرار فى الجريدة ؟

هل سأشعر بارتياح إذا علمت أسرتى بذلك القرار ؟

ـ من كتاب The power of Ethical management تأليف : " كين بلانشارد " و " نورمان فينست بيك " .

إن المعيار الذى لا يمكن تجاهله هو ذلك المتعلق بالثقة . واعلم أنه من اللحظة التى تخالف فيها القانون فلن يثق بك أحد بعدها ، وأحد الأشياء التى تدهشنى منذ سنوات (مع أنها يجب ألا تدهشنى) هو أنه كان لدىّ عملاء يقولون لى أسراراً حتى قبل أن يخبروا بها موظفيهم ، وقد علموا أنهم إذا قالوا لى : " لا تخبر بهذا أى مخلوق ، فأنا لن أخبر حتى زوجتى بذلك " .

وعندما تزيد من أصول مشروعك فإنك تشمل دائماً أشياء مثل السيولة المالية والمعدات والمبانى والأثاث والسيارات والمخازن ولكن أكبر أصولك لا يوجد فى تلك القائمة ، وأنت لا تضعه فى وثائق الموازنة لأنه ليس من السهل تحديد قيمته بسعر السوق ، بل إنه من المستحيل أن تضع له قيمة بالدولار . وهذا الأصل هو سمعتك فاحرسها واحمها ولا تدعها تصبح مصدر خطر بالنسبة لك .

ولعلك قد سمعت القول المأثور : " لا تبدأ بالغضب ولكن احرص على أن تنال حقك " وعلى المدى القصير قد تكون تلك الفلسفة ناجحة ولكنها فى الواقع تتعارض مع حكمة أقدم منها وهى : " لا تكافئ الشر بالشر ولكن قابل الشر بالخير " .

وهذه نصيحة من الصعب اتباعها . وهى تتعارض مع كل ما تعلمه غالبيتنا " القوى هو من ينجو فقط " و " يجب أن تكون صارماً من أجل أن تنجح فى اللعبة " و " لا تدعهم يخطون من فوق جسدك " .

وهناك مساحة من الطيبة فى مجال العمال . وهناك بعض رجال الأعمال يمارسون اللعبة بمقاييس أخلاقية عالية وينجحون ، والأمر يستحق المحاولة بالتأكيد .

والأخلاقيات يجب ألا تكون عرضة لتغير النزوات . ابن حياتك الشخصية والعملية على أساس كل ما هو حق وحقيقى وغير متغير . ولن تخطئ ، إن لم تتعمد الخطأ .

النظام المساند لك

عندما تبدأ مصاعب أن تكون مالكاً لمشروعك فى جرك إلى الفشل ، فلا تحاول أن تشق طريق النجاح فى مواجهة تلك المشاكل بمفردك . ولا تخجل من أن تطلق صيحة استغاثة ، اعثر على مجموعة دعم أو مجموعات دعم متعددة وتقبلهم فى حياتك .

وخط دفاعك الأول فى اقتصاد لا منطق فيه ، وعالم يعمه الجنون يجب أن يكون عائلتك . وقد أصل إلى المنزل بعد يوم أكاد أقسم أنه الأسوأ فى حياتي ثم يذهب كل ذلك بمجرد ابتسامة من زوجتى . وقد نجلس سوياً أنا وزوجتى لتناول وجبة لذيذة أعدها أحدنا (ولكى أكون منصفاً فإن وجباتها ألذ بكثير من تلك التى أعدها أنا) ولا يكون هناك أى أثر لانخفاض الأرباح وكثرة المصروفات أو أى مشكلة أخرى فى العمل .

وقد نلتقط سماعة الهاتف لكى نتصل ببعض أفراد العائلة الآخرين وليس منهم من يمتلك مشروعاً خاصاً ومع ذلك فهم يبدون تفهماً وتعاطفاً وتشجيعاً غير عادى .

ويجب أن يأتى أصدقاؤك فى المقام الثانى بعد أسرتك وسوف يعتقد قرائى من الرجال أنهم يفهمون تماماً معنى فكرة " الصداقة بين الرجال " ، ولكنهم لن يظهروا أبداً مخاوفهم وإحباطهم وأسئلتهم ومشاكلهم لشخص يلعبون معه الشطرنج أو يشاهدون مباراة كرة القدم يوم الاثنين . إنها ليست تصرفات رجولية أن نشتكى ونحكى . إنها ليست تصرفات مناسبة . " والصداقة بين الرجال " تعنى فقط القيام بتلك النشاطات الخاصة بالرجال كالرياضة أو الصيد البرى أو صيد الأسماك سوياً .

أعلم أن قرائى من النساء ربما يشعرن بالألم الآن وهن يقلن " صراحة " : يا للرجال !! ومن يستطيع أن يفهم طبيعة رجال الكهوف هؤلاء ؟ " وبشكل عام فأنا أعتقد أن النساء لديهن فهم أفضل لفكرة الصداقة وكيف يجب أن تكون . وفى الوقت الذى يميل فيه كل البشر إلى إخفاء بعض الجوانب عن شخصياتهم وطموحاتهم ، تجد أن النساء أكثر رغبة فى إظهار أفكارهن ومشاعرهن وكذلك مخاوفهن وأحلامهن . ومن الأفضل للرجال أن يتعلموا كيف يعبرون عن حاجاتهم الرئيسية ومشاعرهم لأصدقائهم الذين يهتمون لأمرهم .

ومصدرك الثالث للدعم يمكن أن يكون **مجموعات صغيرة منظمة** وقد تتنوع تلك المجموعات من مجموعات " ١٢ خطوة " للتعافى إلى النوادى والمنظمات ذات الاهتمامات الخاصة إلى مراكز الدراسات الدينية والفلسفية .

والمستشارون المحترفون قد يكونون ذوى فائدة عظيمة وقدرة هائلة على الدعم ، وفى الماضى كان ينظر إلى كل شخص يذهب لزيارة طبيب نفسى أو أى إخصائى نفسى على أنه مجنون ، والآن تبدو تلك السمعة المحيطة بالاستشارات النفسية غير ذات قيمة عند غالبية الناس ، والمختصون قد يساعدونك على اجتياز العديد من المشاكل المرتبطة بالماليات والأمور المهنية وكذلك الأمور العائلية والشخصية . والمستشارون المختصون بالأعمال يمكنهم أن يوفروا ذلك القدر من الحقيقة الذى قد يساعد رجل أعمال فى العودة إلى طريق النجاح .

وجلسات العلاج النفسى والدينى قد اكتسبت قبولاً عظيماً وأصبحت أكثر توفراً من ذى قبل . وفى الكثير من تلك الجلسات لا تكون هناك معرفة مسبقة بين المشتركين ولذلك فقد تجدهم أكثر قدرة على " فتح قلوبهم " طواعية نتيجة لذلك . كان هناك اثنان من أصدقائى يحضران سنوياً جلسات علاج روحى للرجال تعقد لثلاثة أيام كل سنة . والغريب أن الغرض من تلك الجلسات يكاد يكون متعارضاً مع طبيعتها حيث يقسم المشتركون على التزام الصمت لمدة ثلاثة أيام ويقضون وقتهم فى التأمل وحضور الجلسات والاستماع إلى خطب حول العديد من مشاكل الحياة . وهناك زوج من أصدقائنا يخبراننا أن أحد الأشياء التى يفعلانها لتحسين زواجهما هو الذهاب إلى إحدى الجلسات الروحية للأزواج التى تعقد مرتين فى العام .

دور العبادة والمراكز الدينية غالباً ما توفر استشارات مجانية أو منخفضة التكاليف ، ويوجد بها مجموعات للتعافى وخدمات دعم ومساعدة أخرى ، ولقد قابلت فى حياتى كثيراً من رجال الدين الذين كانوا يبدون اهتماماً عميقاً ليس فقط لهؤلاء الذين

يحضرون إلى دور العبادة ، ولكن أيضاً لكل من يتصل بهم طالباً المساعدة والمعونة . ولدى رجال الدين القدرة على طرح إجابات شافية لأسئلة متعددة وتقديم رؤية عميقة لمشكلات الحياة المختلفة .

ومفتاح السر وراء تطوير نظام مساعدة فعال هو أن تكون لديك الرغبة والإرادة فى أن تقوم بذلك ؛ لأنه من النادر أن يقوم شخص أو مجموعة مساعدة بالقدوم بحثاً عنك .

وحتى تقوم بتطوير روابط قوية مع أفراد ومؤسسات داعمة ومساندة فإنك لن تعرف ما الذى تفتقده .

تأمل ما يلى جيداً

ما هى مفاتيح المحافظة على الحماس ؟ ______________

____

كيف أحافظ على موقف إيجابى ؟ ______________

____

ما هى المعرفة التى أنا بحاجة لاكتسابها ؟ ______________

____

كيف يمكننى أن أكتسبها ؟ ______________

____

ما هى المهارات التى يجب أن أتعلمها ؟ ______________

____

كيف أقوم بتعلمها ؟ ______________

____

ما هى النشاطات غير العملية التى يجب أن أسعى لها ؟ ___

____

ما هى ذكريات الماضى التى يجب أن أواجهها ؟

____

ما هى أهدافى الخمسة الأهم ؟

هل أرغب فى أن أرى قراراتى التى اتخذتها قريباً وتصرفاتى منشورة فى الجريدة . لماذا ؟ ولماذا لا ؟

من يجب أن يكون فى مجموعة الداعمين لى ؟

١١

موظفوك

في الوقت الـذى أكتـب فيـه هـذا الكتـاب ، لم يعـد لـدىّ أى موظفين . وأنا أعمل الآن مع متعاقدين غـير متفـرغين ، والجانـب الإيجابى لذلك هو أنى أستطيع أن أدير مشـروعاً مربحـاً بـدون أن أدفع مرتبات ضـخمة ولا مصـروفات زائـدة وأتخلـص مـن الصـداع الذى تجلبه إدارة الموارد البشرية . (ويمكنك سؤال أى مدير موارد بشرية عن هذا الصـداع) وأمـا الجانـب السـلبى لـذلك فهـو أننـى أعرف أن مشروعى لن يدر أبـداً عائـدات بـالملايين مـن الـدولارات وليس بإمكانى أن أمنح عملى امتيازاً حكومياً . وكـذلك فـإن فـرص نمو مشروعى تكاد تكون محدودة .

والحقيقة هى أننى لو كان باستطاعتى أن أدير مشـروعاً ناجحـاً ونامياً له عائدات بـالملايين مـن الـدولارات بـدون مـوظفين لفعلـت ذلك ، فالموظفون يشتكون دائماً ويتمارضون ويذهبون فـى إجـازات

فى الأوقات غير المناسبة تماماً ، ويأخذون وقتاً طويلاً للغداء ويريدون علاوات دائماً ويطالبون بحوافز أكثر ، ويعانون من ضغوط جسدية ونفسية (وخاصة الرجال) ويغادرون الشركة بدون تحذير وعندما يرحلون يأخذون أفضل عملاء الشركة معهم .

ومن المستحيل أن تبقيهم جميعاً سعداء طيلة الوقت ، ولكنهم لديهم احتياجات واهتمامات وأهداف وطموحات ومخاوف ومتطلبات مختلفة ، ونادراً ما يتفقون مع بعضهم البعض . وهم يغارون ويحسدون ، ويبرمون الأحلاف بينهم كى ينالوا منك مأربهم ويريدون أن يعملوا لوقت أقل فى مقابل مرتب أكبر ، وإذا قمت بحركة واحدة خاطئة تجدهم يكّونون اتحاداً عمالياً ثم يجرونك جراً إلى المحاكم .

ولكن بدون استثناء فإن الموظفين هم جزء ضرورى من أى مشروع وأكثر من ذلك فهم العمود الفقرى لمشروعك وبدون الناس فلن تجد من يصنع ولا يبيع ولا يوزع منتجك . ولن يكون هناك من سيقوم بتركيب وصيانة معداتك . ولن تجد من يحصل لك عائداتك ويدفع لك فواتيرك . ولن تجد من يخدم عملاءك أو يوصل رسالتك إلى الناس .

وكل هذا واضح بشكل مؤلم ولكن كثيراً من رجال الأعمال الذين يعانون من المتاعب وصلوا إلى تلك المرحلة لأنهم أغفلوا النظر إلى أهمية وقيمة موظفيهم ، والموظفون الجيدون لهم نفس قيمة العملاء والمستهلكين الأوفياء والموردين المعتمد عليهم . وهم من بين أصولك الأكثر قيمة .

والعكس صحيح تماماً ، فالموظفون غير الأكفاء مثل المستهلكين متقلبى المزاج والموردين الذين لا يعتمد عليهم هم من أكبر المعوقات فى طريقك .

وبموقف سلبى مثل : " إليك عنى " تجاه أى سؤال أو استفسار يطرحه المستهلك يستطيع أى موظف وقح أن يحول أحد المستهلكين المتعاملين معك إلى منافس لك ، وقبل أن أتحدث بصراحة مع أحد موظفىّ حول آداب التعامل مع المستهلكين عبر الهاتف ، فقد سألنى كثير من عملائى القدامى عن ذلك الشخص الغاضب الذى كان يرد على اتصالاتهم ؟ ولا يوجد مكان فى المشروع الناجح للوقاحة وسوء التعامل .

والموظف غير المنتج يمكن أن يصبح مفسداً لبقية موظفيك . وسوف يكون طبيعياً أن يتعجبوا كيف أن شخصاً لا ينتج بما يكفى يتقاضى كل هذا المرتب الذى يساوى أو يزيد على مرتب شخص آخر يعطى العمل كل جهده .

عملية تصنيف واختيار الموظفين

هناك الكثير من الناس في سوق العمل دائماً . ومن المرجح أنه من اللحظة التى تفتح فيها أبواب شركتك فسوف تنهمر عليك السير الذاتية ، ومن المحتمل أن تبدو كل تلك السير جيدة للغاية .

وإذا كنت أنظر إلى نفسى كشخص ذكى إلى درجة معقولة مما يصعب علىّ أن أشرح لماذا اتخذت قرارات تعيين خاطئة بشكل متكرر فى الماضى . ولقد توصلت أخيراً إلى المبادئ الأساسية البسيطة لتصنيف وانتقاء الموظفين . وقد تشعر أن تلك المبادئ بسيطة وواضحة للغاية ولذلك فلك مطلق الحرية فى تخطى هذا القسم إذا كنت تريد ذلك . (ثم ارجع إلىّ بعد عام وأخبرنى إن كانت سهلة وواضحة أم لا !)

هذه النقطة واضحة للغاية وإن كانت عرضة للتجاهل كثيراً والموظف المحتمل قد يمتلك **كل** المهارات التى تحتاج إليها أو **بعضها** أو **لا** شيء منها . هل يثير ذلك دهشتك ؟ ولكنك قد تندهش من أصحاب العمل الذين يوظفون من ينتمون إلى خانة " **اللاشيء** " .

لدىّ صديق يعمل فى المجال الطبى (ولن أحدد فى أى جزء منه) يقوم بتعيين النساء بناء على الشكل فقط . فيا له من صديق سيئ وغبى !

ولدى صديقة أخرى تبدو دائماً وكأنما ينقصها الموظفون وذلك لأنها غير قادرة على العثور على الشخص المثالى الذى يناسب **كل** مواصفات العمل .

وعليك أن تواجه الأمر . والحقيقة أن الشخص المثالى نادراً ما يأتى إليك هكذا . ولذلك فإن أفضل الحلول هو أن تعين هؤلاء الذين يمتلكون المهارات التى تحتاج إليها فى الوقت الراهن على سبيل المثال : فالشخص الذى يتقن الكتابة على الكمبيوتر من المرجح أن يتعلم برنامج " ميكروسوفت وورد " ، ولكن المرشح الذى يكتب على الكمبيوتر ببطء ولا يجيد هجاء الكلمات ذات المقاطع المتعددة ، ولكن يعرف كيفية العمل على برنامج " وورد " فليس من المرجح أن يزيد من سرعته وقدرته على الهجاء بشكل كبير أو ملحوظ .

والنتيجة النهائية : عليك تعيين أفضل من يمكنك أن تجد .

التدريب

سيكون من المحتمل أن توفر تدريباً فى بعض المناطق المتخصصة ولكن عليك أن تبحث عن معلومات التدريب الخاصة بالمتقدم للوظيفة خلال عملية المقابلة . وهناك بعض المؤسسات التدريبية التى تمنح شهادات تمثل دليلاً على كون المتدرب قد أنهى التدريب بنجاح .

وإذا كنت بحاجة إلى بعض الموظفين الذين يتقنون الأنظمة البرمجية ، والبرامج الخاصة فعليك أن تتأكد من أنهم يستخدمون نفس النسخة من البرامج التى تستعملها أنت ، وتصبح البرامج قديمة بشكل سريع ، ولذلك فإذا كان المرشح للوظيفة يستخدم النسخة ٨,٣ من برنامج معين وأنت تستخدم النسخة ١٠,٣,٥ فسوف يكون هناك عملية تحديث محتملة .

ومرة أخرى نكرر . عيّن أفضل من يمكنك العثور عليه .

الخبرة

وفى الماضى عندما كنت أعين بعض الموظفين ليكونوا جزءاً من فريق التصميمات الخاص بى اكتشفت أن هناك نوعين من الخبرة : الخبرة **الحقيقية** والخبرة **المطبوعة** على ورق السيرة الذاتية . ولقد تعلمت أنه من المهم أن تتأكد من أن المرشح للوظيفة يمكنه القيام فعلاً بما يدعى قدرته على فعله . ولقد طورت بعض الاختبارات غير المعيارية التى تظهر الخبرة **الحقيقية** للمتقدم للوظيفة .

وتحديات التعيين اليوم أكبر مما كانت من قبل بكثير والسبب وراء ذلك هو التكنولوجيا . وإن كنت أفضل الحكمة والخبرة

للموظفين الأكبر سناً ، ولكنى مع ذلك أقدر قيمة الكفاءة التكنولوجية للأجيال الأصغر هؤلاء الذين يبدون وكأنما كان لديهم كمبيوتر فى المهد . ولدى زوجتى حكمة وخبرة رائعة ومهارات بيع اكتسبتها عبر السنين . ولكنى مازلت أعانى كيف أعلمها أن تصنع نسخة احتياطية من ملفاتها على القرص الصلب بجهاز الكمبيوتر . ولدى ابنتى ذات الست عشرة سنة مهارات كمبيوترية رائعة ولكنها لم تكتسب بعد كل الصفات الأخرى التى قد يسعى إليها صاحب العمل .

وأحياناً تجد كل الصفات فى شخص واحد . عين ذلك الشخص على الفور ، وغالباً ما يكون قرار التعيين قراراً متوازناً . وعليك أن تقيِّم مهارات المرشحين ، وأن توظف هؤلاء الذين يمكن تعديل مهاراتهم على النحو الذى يتطابق على احتياجاتك العاجلة .

الشخصية والطبيعة المزاجية

منذ سنوات مضت اكتسبت بعض المعلومات من صديقى " سكوت بلانشارد " و " ستيفانى روجرز " غيرت مجرى حياتى تماماً ، والواقع أن تلك المعلومات كانت متوفرة منذ أيام الإغريق ولكنهم قاموا بصياغتها بشكل جعلها مفيدة للغاية .

ولقد قام " سكوت " و " ستيفانى " بوضع المفاهيم المتعلقة بنظام " مايرز بريجز " لمؤشرات الأنماط السلوكية (MBTI) ونظام " ديفيد كيرسى " (www.Keirsey.com) لتحديد أنماط الشخصية وأعادا صياغة كل ذلك حتى إن شخصاً مثلى استطاع أن يفهمه .

وخلاصة الأمر فقد وضحا أن هناك أربع حالات مزاجية أساسية خاصة بالبشر . وكل واحدة من تلك الحالات يمكن تعريفها عن طريق " الحاجات الأصلية " والتى هى قوة الدفع لتلك الحالة المزاجية ؟

وها هى تلك الطبائع المزاجية ومعها ما يقترحه سكوت وستيفن على أنه " مؤشرات " تلك الحالة .

١. **المثاليون :**

- المعنى والأهمية .
- الهواية المنفردة .

شعارهم : " كل ما نقوله هو أن تعطوا السلام فرصة " .

٢. **العقلانيون :**

- التحكم بالنفس .
- المعرفة والكفاءة .

شعارهم : " هناك تفسير منطقى وراء كل حدث " .

٣. **الحراس "الأوصياء" :**

- العضوية والانتماء .
- المسئولية والواجب .

شعارهم : " لقد قمنا دائماً بأداء الأمور بهذه الطريقة " .

٤. **المبدعون :**

- الحرية فى التصرف بناء على رد الفعل .
- القدرة على إحداث التأثير .

شعارهم : " عش يومك ! ولا تدع الفرص تفوتك ! "

وفى الوقت الذى تبدو فيه تلك المواصفات مختصرة بشكل واضح لأن هذا ليس كتاباً عن الحالات المزاجية للبشر فأنا واثق أن بإمكانك أن تفهم أنه نظراً لأن الناس ذوى الطباع المزاجية المختلفة لديهم احتياجات أساسية مختلفة فإنهم سيجلبون مهارات متنوعة ووجهات نظر مختلفة إلى شركتك ، وربما يمكنك أيضاً أن تخمن أن المدارس وإدارات الشرطة ربما تعين بشكل طبيعى نسبة كبيرة من " الحراس " فى الوقت الذى يميل فيه موظفو شركات تصنيع مستلزمات الكمبيوتر والعاملين بالمعامل الطبية والأبحاث إلى نوعية " العقلانيين " وماذا عن وكالات الدعاية ؟ سوف تعين " المبدعين " طبعاً !

وقبل عملية المقابلة الشخصية من الممكن أن يكون مفيداً لك أن تقرأ بعض المواد التى كتبها الدكتور " كيرسى " على موقعه الإلكترونى أو فى أحد كتبه من أجل أن تحدد أى نوع من الطبيعة المزاجية يمكن أن يضيف أكبر قيمة إلى شركتك ، ثم تقوم معتمداً على القوانين المتصلة باختيارات الموظفين والتقييم أو تلك القوانين تتغير باستمرار بإجراء بعض الاختبارات التى يمكن أن تساعدك على تحديد ما إذا كان المترشح مطابقاً لتلك الطبيعة المزاجية أم لا .

التحرى عن خلفية المرشح

لقد أصبح من المهم للغاية إجراء بعض التحريات عن خلفية المترشح للعمل لديك . ولقد أخبرنى صديقى " كيفين كلايمس " مؤسس شركة " كلارفاكتس " والتى مقرها مدينة " فينيكس " والتى تختص بإجراء تحريات ما قبل التعيين ، أن الشركات

تعرض نفسها لمخاطر مواجهة دعاوى قضائية تتعلق بالإهمال التوظيفى إذا لم تقم بإجراء تحر دقيق عن موظفيها قبل تعيينهم .

وقال " كيفين " إن الإهمالً التوظيفى هو نظرية قانونية قد تضع صاحب العمل تحت المسئولية القانونية عن الأعمال غير المناسبة أو غير القانونية التى يقوم بها موظف لديه إذا ثبت أن صاحب العمل قد فشل فى إجراء تحريات معقولة عن خلفية الموظف ومدى تناسبه مع الوظيفة المرشح لها . وإذا علم صاحب العمل أو كان يجب عليه أن يعلم المخاطرة التى يمثلها تعيين ذلك الموظف فإنه من الممكن تحمله المسئولية القانونية عن تلك الأعمال ، ولقد توصل أصحاب العمل إلى أن الإهمال فى الإجراءات التوظيفية قد عرض الكثير منهم إلى عقوبات مالية كبيرة قد تشمل أضراراً حقيقية أو تأديبية قد تصل الآن إلى متوسط قدره مليون دولار (وهذا طبقاً لمعهد أبحاث العنف الوظيفى) .

وهناك بعض المخاطر الأخرى أيضاً ، فكثير من المشاريع فشلت بسبب قيام الموظفين بالاختلاس أو السرقة أو أى شكل من أشكال عدم الأمانة ، وهذا النوع من الاحتيال قد يأخذ أشكالاً مثل المصروفات غير المبررة أو ابتزاز الموردين أو سرقة معدات أو اختلاس من السيولة المالية أو إعداد تقارير مالية مزيفة أو الاختلاس من المشتريات أو المشتريات غير المصرح بها أو الاحتيال عن طريق فواتير الدفع المزيفة . والموظفون على كافة المستويات لهم تأثير مهم على نجاح وفشل أى مشروع .

وعندما لا يتم تصنيف المتقدمين للوظائف بشكل دقيق ، فإنه يمكنك أن تواجه مشاكل محتملة مثل : العنف الوظيفى ، أو التحرش الجنسى ، ومشاكل المخدرات والكحوليات .

والوسيلة الرئيسية لتقليل مخاطرك هو ألا تعين أى شخص قد ارتكب تلك الأفعال من قبل أو فى مكان آخر . ولكن ينبغى أن تبنى قراراتك على حقائق ، ويمكنك الحصول على تلك الحقائق عن طريق الآتى :

البحث فى السجلات الجنائية المحلية

إن الوصول إلى السجلات الجنائية متاح فى كل مناطق مقاطعات الولايات المتحدة . ومعظم المقاطعات توفر معلومات عن الجنح والجرائم العامة والجنايات المتعلقة بالمرور . وتلك المعلومات يجب أن تشمل رقم القضية وتاريخ الواقعة والملفات الخاصة بالقضية والتهمة ونوع الاتهام ونتيجة القضية .

البحث فى السجلات المدنية للمقاطعة

وهذا البحث سوف يؤكد إذا كان المتقدم للوظيفة قد ظهر كمدع أو مدعى عليه فى قضية مدنية من قبل . والتقارير يجب أن تشمل نوع القضية وشكلها . ورقم القضية والملفات والبيانات الخاصة بها وتاريخ حل النزاع ومبلغ التعويض .

البحث فى السجلات الفيدرالية للجرائم

ليس كل الجرائم تقع تحت طائلة الولاية أو السلطة المحلية . وتلك الأبحاث سوف تظهر مخالفات للقانون الفيدرالى مثل السطو على البنوك وجرائم تزوير العملة والاختطاف وتهريب المخدرات بين الولايات وتجارة المخدرات داخل كل ولاية .

التأكد من خبرات العمل السابقة

الكثير من المتقدمين للوظائف يزيفون معلومات التوظيف السابقة ، وعليك أن تتأكد من الوظائف السابقة والحالية وخاصة تواريخ الوظائف السابقة (لأن الفراغات الزمنية بين كل وظيفة قد تثير علامات الاستفهام) وكذلك المناصب التى تقلدها المتقدم وآخر مرتب حصل عليه (إن كان متاحاً) وبالإضافة إلى ذلك حاول أن تحصل على معلومات عن سبب ترك العمل ، وفرص إعادة التعيين ومعدلات الأداء الوظيفى والمعلومات الوظيفية الأخرى ، وكمية المعلومات المتاحة قد تخضع لسياسة صاحب العمل السابق .

التأكد من الشهادات التعليمية

إن التاريخ العلمى للمتقدم هو من أكثر المعلومات عرضة للتزوير فى أى سيرة ذاتية أو وثيقة تقدم لوظيفة : حاول التأكد من التاريخ الأكاديمى للمتقدم ، بما فيه تاريخ الذهاب إلى الكلية أو المعهد ، ومادة التخصص التى درسها والدرجة الممنوحة وتاريخ الحصول عليها ، وكذلك معدل الدرجات المتوسط (إن كان متاحاً) .

تحرى الضمان الاجتماعى

وهذا التقرير يؤكد الاسم الحقيقى لصاحب رقم الضمان الاجتماعى ومعلومات الإقامة الحالية والسابقة (معلومات ضرورية للبحث عن التاريخ الجنائى) وأى اسم آخر مرتبط برقم ذلك الضمان .

تاريخ سجلات القيادة

تقارير المركبات الميكانيكية (MVRS) يؤكد مدى صلاحية رخصة القيادة الخاصة بالمتقدم ويشمل المخالفات المرورية وسحب الرخص وتجديدها أو إلغاءها ، وكذلك نوع رخصة القيادة والقيود عل الرخصة إن وجدت . وكل تقرير يغطى مدة من ثلاث إلى سبع سنوات طبقاً لقانون الولاية التى صدر فيها تقرير التاريخ المالى .

وهذا التقرير يوفر نظرة شاملة على تاريخ التعاملات المالية الخاصة بالمتقدم من الديون وأقساط السداد وتاريخها ومعلومات السجلات العامة مثل الحجوزات الضريبية والأحكام المالية والإفلاس .

استبعاد من يعانون من مشكلات مع المخدرات

إن متعاطى المخدرات يكلفون صاحب العمل الكثير وذلك من خلال معدل حوادث أعلى وغيابات عن العمل ومطالبة العمال بتعويضات ، وتأخر وبطء العمل وزيادة استغلال الصلاحيات والإجازات المرضية وفحص المتقدمين لوظائف عن طريق اختبارات تعاطى المخدرات فى أحد المعامل المرخصة هى فكرة سليمة .

رخصة الاحتراف / التحقق من الشهادات

تأكد من صلاحية رخصة احتراف المهنة الخاصة بالمتقدم وكذلك من شهاداته بما فيها تاريخ إصدارها وحالتها والقرارات التأديبية والقيود على تلك الرخصة إن وجدت .

مقابلة لمناقشة الخبرات السابقة

ناقش مع المتقدم خبراته السابقة للحصول على تأكيدات عن شخصية المتقدم وقدراته وسجله الوظيفى . وصمم تلك المقابلات للسؤال عن معلومات تخص العمل والحصول على صورة أفضل عن تاريخ المتقدم الوظيفى .

عندما تقرر ما الذى اشتملت عليه التحريات عن خلفية المتقدم لوظيفة ما فسوف تحتاج إلى النظر إلى الوظائف المتاحة داخل مؤسستك وتطلب خدمات معينة على أساس تحديد نوع الوظيفة .

فعلى سبيل المثال فإن طلب تقرير عن التاريخ المالى لوظيفة محاسب فى الشركة ، أو سجلات قيادة لوظيفة سائق تسليم وشحن يبدو شيئاً مناسباً وينصح به .

ماذا يمكن أن يحدث إن لم تجر تحرياً دقيقاً عن خلفية المتقدم ؟

فى أسوأ سيناريو متوقع فإن تجاهل هذه التحريات قد يؤدى إلى فشل مشروعك . وكما قال " كيفين " : " هناك شركات لم يعد لها وجود لأنهم وظفوا أشخاصاً ارتكبوا أعمال عنف ، وتحرش أو أى شكل آخر من أشكال سوء السلوك الذى نتج عنه قضايا مدنية ، أو لأنهم عينوا موظفين قاموا بسرقة الشركة حتى قضوا عليها تماماً " .

وقد شرح " كيفين " كذلك بعض الاعتبارات القانونية الأخرى ، يجب أن تحاط علماً بدليل الإجراءات الحالى الخاص بقانون الإقرارات المالية المبسط (FCRA) وكذلك إلى جمعية فرص التوظيف المتكافئ (EEOC) وتقيد هذه الجمعية وكذلك التشريعات الأخرى للولاية من قدرة صاحب العمل على استخدام المعلومات

التى حصل عليها عن طريق تحرى خلفية المتقدم لوظيفة . وفى الدليل الخاص بـ (EEOC) قد لا يستطيع صاحب عمل أن يستبعد أى مرشح بشكل تلقائى بمجرد معرفته بأن له سجلاً إجرامياً . وآخر ما تريد أن تواجهه هو دعوة تمييز ، وهو ما تفعله فى الغالب مثل هذه الجمعيات .

ويشير كيفين إلى أن أهم ما تحتاجه فى برنامج تصفية المتقدمين قبل التعيين هو التماسك ، وأصحاب العمل الذين لديهم سياسة مكتوبة والذين يجرون تحريات عن خلفية المتقدمين لوظائف ضمن متطلبات الوظيفة المتاحة سيكون من السهل عليهم دحض أى دعوة تمييز تقام ضدهم .

وهناك بعض الفوائد الواضحة من وضع نظام تطبيقى متزن لتحرى خلفية المرشحين لوظائف.

مخاطر أقل

لقد أصبحت دعوى إهمال التوظيف ضد أصحاب العمل شائعة بشكل متزايد .وإن عملية الفرز الدقيقة لتوضح الجهد المبذول فى عملية تعيين الوظيفة مما يعطى صاحب العمل قدراً من الحماية ضد الدعاوى القضائية .

التقليل من معدل الاستبدال

تقدر وزارة العمل أنه فى المتوسط تتكلف الشركة ثلث المرتب السنوى لوظف جديد أثناء عملية استبدال موظف بآخر ، وقد يشمل ذلك تكاليف مباشرة مثل الإعلانات التوظيفية والوقت المستهلك فى مراجعة السير الذاتية ومقابلة المتقدمين لوظائف

وعمليات التوجيه والوقت المخصص للتدريب وكذلك المصاريف غير المباشرة مثلا الزيادات فى معدلات التأمين ضد البطالة وقلة الإنتاج والخسائر المعنوية مثل الضغط الشديد والتوتر وبيئة العمل غير المستقرة وخسارة جزء من الممتلكات الفكرية للشركة ، وتصنيف وتصفية المتقدمين لوظيفة يساعد صاحب العمل على اختيار الموظف الملائم للوظيفة ومن المرة الأولى .

تحسين الجودة فى جماعة المتقدمين للوظائف

يقوم أى برنامج تصنيف توظيفى رسمى بإحباط هؤلاء المتقدمين الذين لديهم ما يخفونه ويشجع على الأمانة فى كتابة طلب الوظيفة وأثناء عملية المقابلات الشخصية . إن عملية التصنيف لن تقوم فقط بإحباط المتقدمين غير المطلوبين ومنعهم من التقدم ولكنها أيضاً ستجذب المتقدمين الأكفاء الذين يرغبون فى العمل لدى صاحب شركة يهتم بجودة وأمان العمل .

توفير الوقت والمال

وهناك كميات كبيرة من الوقت والمال تهدر على مرشحين قد لا يتناسبون مع المعايير التى يضعها صاحب العمل . وعملية تصنيف المرشحين يمكن أن تستبعد غير المطلوبين قبل القيام باستثمار المزيد من الوقت والمال .

قرارات تعيين أكثر ثقة

يمكن أن يكون هناك الكثير من عدم الثقة فى عملية تعيين مرشح لوظيفة . وقد يكون الاعتماد على الغريزة فى عملية الاختيار

شيئاً جيداً ، ولكن القرار المبنى على معلومات موثقة هو أفضل بالتأكيد ، وعملية التصنيف تمثل وسيلة فعالة للتأكد من صحة البيانات المقدمة عن طريق المرشح ، وكذلك لكشف أى معلومات قام المرشح بحذفها من سيرته الذاتية .

ماذا تتوقع من الموظفين : السعى وراء الامتياز

والآن وبعد أن قمت بتعيينهم فكيف تحصل على أفضل ما لديهم ؟

إن إحدى فلسفاتى الشخصية هى أنه فى الوقت الذى لا أومن فيه بالكمال لأنه بشكل واقعى لا يمكن الوصول إليه فإنى فى نفس الوقت أومن بالسعى وراء الامتياز . أنا أومن بالعمل باجتهاد أكثر ، وتحسين المنتج أو الخدمة التى أقدمها بأفضل طريقة ممكنة ، والنضال المستمر لكى أكون أفضل فى كل شىء أفعله . ولقد كانت " الجودة " كلمة طنانة دائماً فى عالم الأعمال . ولقد تم تطوير العديد من البرامج لضمان حدوث الجودة ـ بدءاً من TQM (إدارة الجودة المتكاملة) إلى فلسفة SIX SIGMA بكل أنظمتها من " بلاك بيلتس " و " جرين بيلتس " ولكن السعى وراء الامتياز يجب أن يبقى الأساس الذى يبنى عليه أى برنامج مراقبة جودة تنوى تطبيقه .

وأنا أومن أن هذا السعى يجب أن توضع له صيغة فى ثقافة وأخلاقيات أى شركة تحت أى عبارة أو كلمة تختارها الشركة .

والهدف من وراء هذا البرنامج يجب أن يكون رباعى الأبعاد ويجب أن :

- يراعى جودة العمل .
- يبنى ارتباط الموظف بزميله (فريق العمل) .
- يؤكد على المسئولية .
- يكافئ الأداء الأفضل .

فى بيئة العمل التى تزداد فيها حدة التنافس ، تتصارع الشركات على قطع ما يبدو كأنه فطيرة متناهية الصغر . وذلك لأن المنتجات التنافسية المستوردة تأخذ الجانب الأكبر وذلك الاقتصاد ، ويبدو أن التعاون بين الإدارة والعمال فى السعى نحو الامتياز هو السبيل الوحيد إذا أراد اكتساب القوة على المواجهة الناجحة والتحدى لذلك التنافس المتزايد فى اقتصاد تحكمه روح التحدى .

المفاتيح الأربعة

١. سوف ينمو العمل المميز

إن الشركات التى ستبقى حية وتزدهر هى التى ستبدأ عن طريق أقوام يتوقعون عملاً مميزاً من موظفيهم وكذلك يساعدونهم على تحقيق ذلك الهدف ـ سواء كان ذلك من خلال نظام TQM أو six sigma أو أى نظام مراقبة جودة آخر . وسوف يلاحظون أنه فى الوقت الذى تزداد فيه حدة المنافسة شراسة على كل دولار ، فسيكون عليهم أن يقدموا منتجاً أفضل بأسعار أقل أو تساوى قيمة المنتج المباع .

وفى أى مجال عمل يجب أن تعلم أن هناك شركات أخرى تتصل بعملائك أو الزبائن المحتملين كل يوم من أيام أسبوع

العمل . وهم يخبرون عملاءك الحاليين أو المحتملين بأنهم قادرون على أداء عمل أفضل " أجود " بسعر أقل أو أكثر فاعلية من حيث " القيمة " . وتحقيق نتائج أعلى " الأرباح " مما تفعل أنت وفى اللحظة التى يصدق أحد عملائك تلك المزاعم فلن يصبح عميلاً لك بعد ذلك وإذا صدقها عميل محتمل فلن يصبح هناك احتمال أن يكون أحد عملائك بعد ذلك .

وكرجل أعمال فأنت تعلم أن الجودة شىء حيوى للغاية والجودة تعنى أن تقوم بالعمل بشكل سليم . ولكن الجودة تشمل القيمة أيضاً وكذلك فهى تولد النتائج .

وفى مشروعى السابق وأعنى وكالة الإعلان فإن الجودة لا تعنى دائماً أن التصميم الأكثر روعة سوف يطبع على الورق الفاخر ، ولكنها تعنى أن العمل سوف يستكمل فى نطاق الميزانية ، وأنه سيؤدى وظيفته التى صمم من أجلها وأنه ليس به الكثير من الأخطاء ، والأخطاء تعطى انطباعاً للعميل أنه لا أحد يهتم ، وأن العناية بالتفاصيل مهملة وأنه لابد من وجود شخص آخر فى الخارج يؤدى ذلك العمل بشكل أفضل وبطريقة أكثر صحة .

٢. سوف يزيدون ارتباط كل منهم بالآخر .

وخاصية أخرى ستكون شائعة فى الشركات الناجحة اليوم وفى المستقبل وهى العمل الجماعى . وللوصول إلى الجودة القصوى يجب على كل فرد فى الفريق أن يؤدى دوره .

فالعمال الذين يعملون فى خطوط تجميع السيارات لا يمكنهم تجميع سيارات فخمة إن لم يكن تصميم تلك السيارات فخماً .

والمصممون يجب أن يلتزموا بتصميم سيارات فخمة ، ومشغلو الماكينات يجب أن يلتزموا بتنفيذ أدوات فخمة وقطع غيار

وقوالب ، وعمال التجميع يجب أن يهتموا باستخدام تلك الأدوات والقوالب والقطع بالشكل الذى صممت من أجله ، والمراقبون الذين يوقعون على اكتمال عملية التجميع يجب أن يراعوا المعايير العالية التى يجب عليهم اتباعها .

ومفتاح النجاح هو أن كل شخص يجب أن يلتزم بدوره كفرد وكجزء من فريق العمل ، لا أن يحاول أن يعدل تلك الأدوار بالشكل الذى يناسب اهتماماته الشخصية .

٣. **سوف يؤكدون المسئولية .**

لابد من وجود بعض الأدوات من أجل قياس الجودة بالمعنى العام للكلمة ، وتلك الأدوات هى وضع المعايير الثابتة ، ويجب أن تطبق تلك المعايير بعدالة ومساواة على كل الموظفين ويجب على الموظفين أن يتفهموا الصورة الواضحة لتلك المعايير ، ويحب الموظفون أن يعلموا ويتفهموا المقاييس المتعددة التى على أساسها سيتم تقييم أدائهم ، وكيف يمكن حساب درجاتهم وكيف يحفظ ذلك الحساب ؟

ومن الضرورى أن تضع معياراً للحد الأدنى من الأداء بالنسبة لموظفيك الحاليين وكذلك للموظفين الجدد الذين تجلبهم إلى فريق العمل . وبوضع دليل عمل واقعى فإن كل شخص سيكون مسئولاً عن أن يرتفع بأدائه ليتحاشى تلك المعايير .

٤. **سيكافئون الأداء المرتفع**

هناك إجراء وحيد فى عالم كرة القدم لا أحبه . وهو أنه عندما يفوز الفريق بالكأس فإن كل لاعب يحصل على نفس النصيب من

الفوز ونفس الخاتم الذهب الذى يكافأ به اللاعبون سواء لعب هذا اللاعب المباراة بالكامل أو لم تطأ قدمه أرض الملعب من الأساس .

وقد يدعم هذا الإجراء العمل الجماعى ولكنه لا يكافئ اللاعبين الذين بذلوا كل ما لديهم فى المباراة وعرّضوا أنفسهم إلى الألم الشخصى أو التعرض للإصابة أو حتى لمخاطر أن ينتهى مستقبلهم المهنى .

وأنا أومن أن على الشركات أن تكافئ أصحاب الأداء الأعلى - وألا تقوم تلقائياً بإعطاء نصيب الفوز والخاتم الذهبى لكل موظف لمجرد أنه قد كان له وجود أثناء وقت العمل . ومن واقع خبرة شخصية فأنا أعلم أن هناك موظفين كانوا يأتون إلى العمل وقد نسوا أدوات العمل فى منازلهم ، وفى حالتى فقد كنت أكافئ هؤلاء بنفس القدر الذى كنت أكافئ به هؤلاء الذين أتوا إلى الشركة وكلهم حماس ورغبة فى العمل . ولقد كان من الواجب علىّ أن أضع نظاماً لمكافأة الموظفين بناءً على أدائهم فى العمل .

ودعنى أضيف بسرعة أننى ممن يؤمنون بفكرة المرتب المتساوى للوظائف المتساوية ، فالمرأة التى تقوم بنفس العمل الذى يقوم به الرجل يجب أن تعطى نفس المرتب بلا تساؤلات ولا اعتراضات . والمرأة التى يفوق أداؤها نظيرها من الرجال يجب أن تعطى مرتباً أعلى وبدون تساؤلات ولا اعتراضات . وإذا نجحنا كأمة فى مساواة المرتبات والحوافز الأخرى فإننا بذلك لا نرتفع بالأداء المتوسط إلى أداء أعلى ولكننا نهبط بالأداء الأعلى إلى أداء متوسط .

وإذا كنت قد حققت مسئولياتك الأخلاقية والمعنوية فى منح كل إنسان الحقوق المتساوية للنجاح بغض النظر عن عرقه ودينه ولونه وجنسه ، فيجب أن يكون لك الحق فى التفرقة فيما يتعلق بالمرتبات والعلاوات والترقيات على أساس قياس الأداء الوظيفى .

ويجب أن تقدر على فعل ذلك بدون خوف من قضايا التمييز ولكن الأيام التى يمكنك أن تفعل بها ذلك تمر بسرعة .

الرغبة وراء المكسب

فى أى مشروع ناجح من مشاريع اليوم يجب على كل موظف أن يؤمن بأن المكسب هو شاغل كل فرد فى الشركة . والأرباح عامة تبنى على أساس الإنتاجية ، على أقسام التصنيع والتوزيع وكذلك على جانب الإدارة والمبيعات .

والوظائف تتواجد إذا تواجد الربح . والزيادة فى المرتبات يمكن حدوثها فقط عندما تكون هناك وفرة فى الأموال وبكلمات أخرى عندما تكون هناك أرباح ولكن لا يمكن تحميل مسئولية الأرباح فقط على عاتق الادارة بل إن جزءاً كبيراً من المسئولية يتحملها الموظفون . وفى العالم الحقيقى للأعمال فإن موظفيك مسئولون عن مرتباتهم على قدر مسئوليتك تماماً . ولقد حان الوقت لكى تصبح تلك الرسالة واضحة . وأنت لم تنشئ مشروعاً بالضرورة لكى تضمن لعمالك وظائفهم ، لقد أنشأت مشروعاً وعينت موظفين حتى تتمكن من أن تضمن عملاً لك أنت . ولا يمكن أن تتحمل هذا العبء الثقيل بلا مقابل .

بناء المعنويات

إن الدعاية والعمل الإبداعى ينتجهما إنتاج فردى بطبيعته . وكأحد المديرين التنفيذيين لحسابات شركتى فقد كانت لى معاملات متواصلة مع عملائنا ، ويمكننى أن أخبرك أن العملاء كانوا يميلون إلى النقد أكثر من ميلهم للمديح حتى فى الوقت الذى

كنا نؤدى فيه عملاً رائعاً ، وكانت أرباحهم تتزايد بشكل كبير . ولكن الدعاية كانت عملنا وكنا نتقاضى أجراً للقيام بها وكان من المفترض أن نؤديها بكفاءة سواء كان هناك مدح أو لم يكن .

ولأننى لم أتلق سوى القليل من الرأى الإيجابى على العمل الذى كنت أؤديه طوال تلك السنوات . فلم أكن أقدر قيمة الثناء ، كما كان يجب أن أفعل ، بل وكنت بطيئاً فى مدح موظفىّ والثناء على مساهماتهم فى العمل . بل إننى عندما كنت أعين بعض الناس فى الماضى كنت أقول لهم فى المقابلة الأخيرة قبل التعيين : " أنا لا أتلقى كثيراً من المدح ولذلك فأنا لا أقدم مدحاً كثيراً أيضاً ولا تعتبروا أن ذلك علامة على أنكم لا تؤدون عملاً جيداً ، فهذا ليس صحيح " .

ولكن يا أصدقائى وهذه ليست فلسفة يمكن أن تبنى عليها الشركات الكبرى ، وهى تقود فقط إلى تأخر العمل والشعور بعدم الرضا . ومن الضرورى أن يقوم كل صاحب شركة بتطوير استراتيجية لتنمية المعنويات للأفراد وللشركة كوحدة متكاملة .

وأفضل ثلاث وسائل مباشرة لرفع معنويات أى موظف هى :

١. **امدح العمل الجيد .**
٢. **أنشئ** علاقات طيبة وروح فريق العمل بين الموظفين .
٣. **قم** بخلق بيئة عمل يعرف فيها الموظفون أنهم سيكافأون على مساهماتهم وسيمنحون الفرصة للترقى .

وإلقاء المديح على الموظفين الذين يؤدون عملهم بكفاءة أمر سهل ، ولكن هناك حقيقة مهمة تعلمتها من كونى أباً لثلاثة أطفال ، وهى أن كل شخص يحتاج إلى الثناء ، ويوجد لدى كل

إنسان شيء يستحق المديح عليه ، ربما يكون هناك الكثير الذى يستحق المدح فى بعض الأيام وربما يجب أن تفتش عن شيء تمدحه فى بعض الأيام ولكن ليس من العسير أن تجده .

ولقد تذكرت تلك القصة ـ وكم كنت أتمنى أن أخبركم أين سمعتها حتى أعطى الحق لأصحابه ـ وهى قصة مدّرسة أعطى لها مهمة الإشراف على بعض التلاميذ من ذوى المهارات التعليمية المحدودة بدون أن يخبرها أحد بتلك المعلومة فى ذلك الوقت . وبعد أن أتم هؤلاء التلاميذ عاماً فى فصلها حضر إليها مدير المدرسة وقال : " أنا لا أصدق ذلك التقدم الذى تحققينه مع هؤلاء التلاميذ ، إنهم يؤدون على نفس المستوى الذى يؤدى به نظراؤهم فى بقية الفصول العادية .

أجابت المدرسة وعلى وجهها إمارات عدم الفهم : " ولماذا لا يفعلون ؟ فقط انظر إلى معدلات ذكائهم " أشارت إلى قائمة بها أسماء التلاميذ وأمامهم أرقام : " ١٢٦ ، ١٤٢ ، ١٣٨ ، ١٢٣ " إنهم على مستوى رائع من الذكاء بل إن بعضهم يمكن وضعه فى مصاف العباقرة "

نظر مدير المدرسة إلى تلك القائمة طويلاً ثم قال : " هذه ليست معدلات ذكائهم إنها أرقام الخزانات الخاصة بهم " .

وإذا بحثت عن الخصال التى تستحق الثناء فى موظفيك فسوف تجدها ، وكما أوضحت القصة فإنك إن توقعت الكثير من موظفيك فربما تحصل عليه .

وكلمة تحذير : يستطيع الموظفون أن يشعروا بالمدح الزائف . وسوف يعرف الموظف الذى تمتدحه وكذلك كل من يسمع ذلك المديح ما إذا كانت الكلمات صادقة أم لا ، فلا تحاول أن تتصنع ذلك .

وكلمات الاستحسان التى تقولها يجب أن تتبع طريقين . بعضها يجب أن تقال على انفراد وبشكل مباشر للموظف . وبعضها يجب أن يقال على الملأ لكي يعرفها ويتقبلها الجميع . فقط تأكد أنك لا تخص موظفاً واحداً بعينه بالمديح فى أثناء مدحك للمجهود الجماعى .

وهناك العديد من الطرق التي من الممكن أن تتبعها أى شركة لبناء تلك العلاقة المتينة **وروح فريق العمل بين موظفيها** . وقد يكون رد فعلك الأولى تجاه بعض الأساليب التى اتبعتها أنا أن تقول : " حسناً وربما ينجح ذلك فى وكالة دعاية ؛ لأن العاملين فيها هم مجموعة من المبدعين ذوى الطبيعة الحساسة على أى حال " .

وربما تكون على حق ولكن جرّب هذه الطرق لكى تقرر :

- إذا جاءتك أخبار جيدة سواء كانت صغيرة أم كبيرة ، فأطلق " جرس الأخبار السعيدة " وعلق هذا الجرس على حائط ردهة الانتظار أو غرفة الاجتماعات ، " رنة " واحدة تعنى خبراً بسيطاً و "رنتان " تعنى أخباراً عظيمة وهكذا .
- أطلق الجرس كلما كان هناك شيك قادم فى بريد الصباح . أطلق الجرس كلما كانت هناك عملية جديدة لأحد العملاء الحاليين للشركة ، أطلق الجرس قوياً كلما كان هناك عميل جديد ، أو حصلت على عملية بيع كبيرة .
- بدلاً من تكريم ما يسمى بيوم السكرتير ، أو أسبوع السكرتيرة مما قد يراه المتحفظون على أنه انحياز للمرأة ، لماذا لا نبتكر تقليداً مثل " أسبوع تكريم الموظفين " فى نفس المدة التى يستغرقها تكريم السكرتيرة ؟ وقدم لكل موظف ".أصيص زرع

صغير " من تصميم أحد محلات الأزهار المحلية ، مع منحة إجازة نصف يوم .

- قم بعقد مسابقة فى لعبة الجولف بين الموظفين مع إعطاء كئوس لصاحب أعلى معدل كرات أو أكبر نسبة ضربات سليمة ، وقد لا يكون معظم الموظفين لاعبين مهرة ولكن ما المانع .

خلال فترة حياة شركتى كنا نحتفل بيوم ميلاد داعية الحقوق المدنية " مارتن لوثر كينج " على أنه إجازة رسمية . ولأن ميلاده كان فى شهر يناير الذى دائماً ما يكون شديد البرودة ويغطى الثلج معظم أرجاء " مينسوتا " فقد كنا نقضى ذلك اليوم فى التزلج على الجليد مع بقية الموظفين . وفى نهاية اليوم كنا نرفع أكواب عصير التفاح الساخن كنوعٍ من التحية لذلك الرجل الذى أعطى ملايين من البشر سبباً لكى يعيشوا ويحلموا من أجله .

ومن بين تلك الطرق الثلاث لبناء ورفع المعنويات فإن أهم شىء هو أن **تخلق بيئة عمل يعرف فيها الموظفون أنهم سيكافأون على مساهماتهم وسوف يكون لديهم فرصة للترقى .**

وأكثر الطرق المعروفة والشائعة لمكافأة موظف هى عن طريق منحه علاوة أو ترقية ، فالعلاوات تعتمد بطبيعة الحال على نسبة المبيعات والربح ، أما الترقيات التى تتعلق بمنح الموظف منصباً جديداً لا تكلف شيئاً إذا كان المنصب مجرد لقب فقط لا غير ـ مثل نائب رئيس قسم المبيعات على سبيل المثال ، أما إذا كان المنصب يتضمن أكثر من مجرد لمحة معنوية فلابد من ربطه بزيادة

فـى المرتـب ، لأن موظفيـك يمكـنهم أن يتفهمـوا بسـرعة حقيقـة منصب أجوف صمم فقط لمنحهم بعض الرضا والسعادة .

وهناك بعض المكافآت الأخـرى طويلـة المـدى ولا تكلـف كـثيراً كالعلاوات ، ولكن قد يكون لهـا نفـس التـأثير الإيجـابى تقريبـاً . ومسابقات المبيعات هـى مثـال واضـح لـذلك أو مـنح تـذاكر رحلـة بحرية فى البحـر الكـاريبى أو إجـازة مدفوعـة الأجـر فـى جزيـرة " هاواى " مما قد يزيد من إنتاجية قسم المبيعات بالكامل .

وكانـت زوجتـى " كـارلا " تقـترح فكـرة كوبونـات " الـدعوة المفتوحة " وذلك فى حالة أن يقوم أحد المـوظفين بالعمـل لسـاعات طويلة فوق المعـدل المطلـوب ، أو أدى واجبـه بمـا يفـوق المعـدلات الموضـوعة بشـكل مـا ، فـيمكن مكافأتـه عـن طريـق منحـه بعـض الدعوات المفتوحة إلى أحـد المطـاعم وذلـك حتـى يمكنـه الاسـتمتاع بـبعض الوقـت بعيـداً عـن جـو العمـل ، حـاول أن تجـرب هـذه الطريقة .

ليس مهماً كيـف تتـابع أداء موظفيـك ولا الطريقـة التـى تبنـى وترفع بها المعنويات ، المهم أن تقوم بذلك فعلاً ، والموظفون الـذين يمدحون ويشجعون ويدفعون إلى مناصب أعلـى ويكافـأون هـم علـى الأرجح الأكثر اهتماماً وإنتاجية ورغبة فى البقاء مع الشركة .

نصائح "كين بلانشارد" و "شيلدون باولس"

حول كيفية خلق بيئة العمل من كتاب "Gung Ho"

هناك احتمال ضئيل أن يصبح مكان عملك جديراً بالعمل المبذول فيه ومربحاً مالم يكن موظفوك يملؤهم الحماس والدافعية نحو العمل ، فى كتاب "Gung Ho" أحكى لكم ومعى " شيلدون باولس " قصة " أندى لونج كلو " أحد الأمريكيين الأصليين الذى علمه جده أسرار الغابة التى من الممكن بسهولة تطبيقها على مكان العمل . وهذه الأسرار مستوحاة من الخصائص الفريدة لثلاثة حيوانات .

روح السنجاب

العمل المستحق للجهد

١. يجب أن نعلم أن عملنا يجعل من العالم مكاناً أفضل .

٢. كل فرد يجب أن يعمل من أجل هدف مشترك .

٣. إن قيمنا الأخلاقية هى التى ترشد كلاً من خططنا وقراراتنا وأفعالنا .

طريقة حياة القندس

فى محاولة السيطرة على تحقيق الهدف

١. يجب أن تكون لدينا مساحة للعمل مع وضوح الأهداف المراد الوصول إليها .

٢. كل الأفكار والمشاعر ، الحاجات والأحلام الخاصة بكل

فرد يجب أن تحترم وينصت لها وتتخذ من خلالها القرارات .

٣. يجب أن يحصل الناس على فرصة لأداء عملهم وكذلك يجب تحفيزهم لدفعهم إلى التقدم للأمام .

هدية الوزة

حول تشجيع الآخرين

١. سواء بطرق سلبية أو إيجابية يجب أن تكون التهنئة حقيقية ، فالناس يحسون بالمديح الزائف .

٢. لا توجد لعبة حقيقية بدون تسجيل الأهداف . من سيهتم بمباراة كرة سلة إذا كانت لوحة النتائج لا تظهر تقدما فى النتيجة ؟ فالمشجعون يحيون التقدم فى النتيجة مع كل كرة تسقط داخل السلة ، وكذلك عند الانتصار النهائى .

٣. الموظفون يجب أن يكافأو عن طريق المال والتهنئة واستخدام كلتا الطريقتين يؤدى إلى الحماس .

- من كتاب " Gung Ho ! " .

تأليف " كين بلانشارد " و " شيلدون باولس " .

تحديد التوقعات

إذا كان هناك موظف غير كفؤ فى أداء عمله فقد يرجع السبب أحياناً إلى أنه لم يتلق التدريب المناسب ، أو لا يعرف ما الذى يتوقعه منه صاحب العمل ، أو لم يتم إعادة توجيهه عند فشله فى الوصول إلى معدل العمل المطلوب .

وهذه هى النسخة المصغرة لتلك الأسباب :

- التدريب
- التوقعات
- إعادة التوجيه

وكصاحب عمل فإنه عليك أن تحدد بوضوح ما تتوقعه من كل موظف بشكل مستمر ، ويجب عليك أن تتأكد من كونهم يتفهمون أهداف الشركة وإجراءاتها ومنتجاتها وخدماتها . وتوصيل تلك المعلومات إلى كل موظف مرة واحدة لن يفيد ولكنها عملية ذات طبيعة استمرارية .

ولقد كنت دائماً أفترض عكس ذلك : " فالناس بطبيعتهم أذكياء ومتقلبون ويصغون جيداً " ، هكذا كنت أقول لنفسى : " سوف يقدرون على تفهم الأمر على الفور ولن تكون هناك حاجة إلى أن أكرر الأمر مرتين " .

وكم كنت مخطئاً .

وإذا كنت قد تعلمت شيئاً كنتيجة لعملى فى مجال الدعاية فهو أن تكرار نفس الرسالة باستمرار ولمرات عديدة إلى نفس الجمهور هو المفتاح وراء اكتساب سمعة تجارية واسعة وهى أن

يتذكرك المستهلكون ، وفى نفس الوقت الحصول على نتائج على شكل مبيعات . وموظفوك هم " المستهلكون " لسياساتك وإجراءاتك وأهدافك ومعاييرك وفلسفاتك . وهم يحتاجون لأن تخبرهم وتعيد إخبارهم وتذكرهم وتساندهم ثم تعيد تذكيرهم مرة أخرى وهم يحتاجون إلى الإيمان بكل ما تفعله الشركة .

كن مباشراً . ضع أهدافاً . وعلّم موظفيك أن يكونوا خير ممثلين للشركة وأن يهتموا بالمستهلكين وأن يساعد أحدهم الآخر وأن يكونوا فريقاً واحداً .

ولكن تأكد أنهم مستعدون للعمل داخل الفريق . ولا تتوقع أن يفعل موظفوك المعجزات لو لم يكن لديهم الخبرة الكافية ، أو أنك لم توفر لهم التدريب المناسب . هل يمكنك أن تخمن الصعود على طائرة نفاثة " ٧٤٧ " ثم تكتشف أن الطيار يعرف فقط كيف يقود طائرة من طراز " ٧٥٧ " وأن الطيار المساعد هو متخصص فى قيادة طائرات من طراز " إير باص ٣٢٠ " ؟ وأن كلا الرجلين لم يتلق يوماً واحداً من التدريب على طراز " ٧٤٧ " . والأكثر من ذلك أنهما لم يعملا سوياً كفريق عمل من قبل .

والطيارون الجيدون وأعضاء فرق العمل المميزون يكلفون أموالاً . وبرامج التدريب الفعالة تكلف أموالاً ومع موظفيك كما هو الحال مع أى شيء فى الحياة لا يمكنك أن تتوقع أن تحصل على الكثير دون مقابل .

وعندما تنجح فى جمع فريق من الموظفين المتحمسين ومن ذوى الخبرة والتدريب الجيد فإنه سيكون بإمكانك وضع المعايير الآلية . وأن تتوقع من موظفيك الوصول لتلك المعايير بمواصفات الوظيفة .

مواصفات الوظيفة

لا تتوقع من موظف الوصول إلى تلك الأهداف أو حتى أن يملأ فراغاً في وظيفة ما بدون أن يعلم أولاً ما هي المهمات التي سُيطلب منه أداؤها وما هي المعايير التي على أساسها سيقيّم ذلك الأداء .

وأفضل الطرق للوصول إلى ذلك الهدف هو عن طريق مزج دليل الموظف ومذكرة مواصفات الوظيفة . وكان منهجي هو توفير دليل مفصل للموظف يشرح له المعايير الأساسية للحد الأدنى فيما يتعلق بساعات العمل وسياسات الشركة والتوقعات العامة ، وأما مذكرة مواصفات الوظيفة فتوفر معلومات عن الواجبات المخصصة لكل وظيفة وكذلك يشمل إجراءات وضع التقارير ومسئوليات المراقبة والإشراف .

ومذكرة مواصفات الوظيفة المكتوبة بعناية يجب أن تحد من رغبات الموظف في التقدم ، أو تكبت مخيلته أو حماسه ، ولا يجب أن تصف إجراءات محدودة تفصيلاً ، وهذه المهمة الأخيرة يجب أن تترك إلى المذكرات الإجرائية والاجتماعات أو الدليل العام المخصص لكل وظيفة .

وبدلاً من ذلك فإن مذكرة مواصفات الوظيفة يجب أن تظهر الصورة الكبرى في المجالات الأساسية التي يمكن من خلالها أن يقوم الموظف بالمساهمة في نجاح الشركة بشكل عام ، وأن يخلق مستقبلاً أفضل لنفسه على الصعيد الشخصي .

والصفحة الأولى من كل مذكرات الوظائف الخاصة في الماضي والحاضر والمستقبل تشمل الآتي :

١. لقب الوظيفة التي يشغلها الموظف .

٢. الطبيعة العامة للوظيفة هل هى دوام كامل أم دوام جزئى . هل هى بمرتب ثابت أم عمل بالساعة أم بالعمولة ؟ هل تتبع نقابة عمال أم لا تتبع ؟ هل هناك حدود للمنافع التى قد تقدمها الشركة للموظف ؟
٣. لمن يقدِّم الموظف عمله أو تقاريره ؟
٤. من يقدم للموظف عمله أو تقاريره ؟ على من يقوم الموظف بالإشراف المباشر ؟
٥. ما هو معدل المرتبات لتلك الوظيفة ؟

أما الصفحات التى تلى ذلك فهى تشمل المسئوليات العامة للموظف ، ولكن بدون تركيز على أشياء محددة بل على العكس فهم يشجعون على الحرية من جهة والارتباط بالشركة من جهة أخرى ، وعلى سبيل المثال فإن مواصفات الوظيفة التى أعطيتها لمدير التصميمات يمكن تبسيطها إلى هذه التعليمات الهامة :

١. **أبدع** ـ اشترك فى الاجتماعات العادية والطارئة من أجل تطوير استراتيجيات إبداعية لعملاء الوكالة وكذلك المشاريع المحددة ، ركز على ضم العناوين مع نسخ من التوضيح والتصميمات لكى توصل رسالة مبيعات قوية ومتماسكة .
٢. **ابتكر** ـ ابحث وتعرف على طرق جديدة ومبتكرة لحل مشاكل الدعاية والتسويق ، وإذا كان ذلك ممكناً ، فقم بتطبيق تلك الطرق على الدعاية الخاصة بالعملاء .
٣. **قدِّر** ـ اعمل مع رجال المحاسبات لتطوير ميزانية معقولة . حاول تقدير كمية الوقت المستلزم للابتكار ثم أضف المصروفات إلى تكاليف الخدمة الخارجية لتوفر نوعاً من التقديرات

الحقيقية للعملاء ، تواصل ثم خزِّن تلك المعلومات على جهاز الكمبيوتر من أجل سهولة الاستعادة ، وساهم فى تحقيق المكسب عن طريق التأكد من عدم تجاوز الميزانية الموضوعة .

٤. **فوِّض** ــ عليك أن توكل المهام إلى الأشخاص الأكثر مهارة والأكثر قدرة على التفرغ للقيام بتلك المهام بشكل مناسب . واستخدم الموظفين ضمن الشركة أولاً قبل أن توكل الأعمال إلى المتعاقدين غير المتفرغين .

٥. **تواصل** ـ حدد الأهداف والميزانية المطلوبة وتخطيط مبدئى للعمل المطلوب من الآخرين فى إدارة التصميمات . ثم قم بتبليغ الأهداف والاهتمامات والمشاكل إلى رئيس العمل . قم عليك أن تكون قدوة حسنة لأعضاء فريق العمل سواء كانوا من الرجال أو النساء . ولا تدع الأفكار السيئة التى يقولها الآخرون تمنعك من السعى نحو الأفكار والحلول المثلى للمشاكل . تأكد أن التواصل يتم على عدة مستويات ، بعدة طرق ، وأن يكون متبادلاً وأن يتم بشكل مباشر ومتاح للجميع .

٦. **سهِّل** ــ اجعل من الممكن على الآخرين أن يقوموا بأداء وظائفهم بشكل أفضل حتى لا يكون هناك خطوات متكررة ولا أوقات مهددة . وعندما تحسن استخدام وقت الآخرين فسوف تحسن استخدام وقتك أيضاً .

٧. **درِّس** ــ علِّم الآخرين ما تعرفه عن الكمبيوتر ، والكتابة والتصميم والطباعة ، والإجراءات والإدارة وعن الحياة بشكل عام .

٨. **أنتج** ـ عوامل تحفيز وأفكاراً وأرباحاً عن طريق تشجيع روح فريق العمل والتعاون والصراحة والحماس تجاه الوكالة وعملائها ومنتجاتها الخلاقة .

٩. **تعاون** ـ اعمل مع مشرفك وبقية فريق العمل وكذلك مع العملاء والموردين حتى يمكننا أن ننتج الدعاية والمواد المصاحبة لها التى تصنع الفارق .

١٠. **أعد إبداع الأشياء** ـ حاول أن تتمتع فى أوقات الراحة ، وخذ إجازة أثناء أكثر الأسابيع ازدحاماً بالعمل لكى تهرب إلى رحلة بحرية أو للعب الجولف أو حتى فى الذهاب لتناول الغداء بعيداً عن العمل ، وعلى أى حال فإن الجدية الشديدة بإمكانها أن تقتل أى قدرة على الإبداع .

وبينما تبدو تلك التعليمات مخصصة لوظائف محددة فى منظومة عمل وكالة دعاية إلا أنها من الممكن أن تكون الأساس لأى مذكرة مواصفات وظيفة فى أى مجال إذا كان أحد الأهداف المهمة هو خلق بيئة عمل تتسم بالاستقلالية والحرية وكذلك التكافلية والمسئولية .

فى كل مذكرة مواصفات وظيفة ، من موظف الاستقبال وحتى نائب الرئيس ، من منسق الوسائط إلى ناسخ المستندات ، كنت أؤكد أن أى موظف مهما كانت وظيفته هو عضو فى فريق العمل . وهناك مفهوم مهم حاولت دائماً توصيله وهو " **إذا كان هناك عمل يجب أداؤه وكنت فى أحسن وضع لأداء ذلك العمل فعليك أن تؤديه** " .

الموظف المقصر

عندما يكون الموظف يؤدى دوره بكفاءة فسوف تحس بـالألم إذا فرض عليك اقتصاد السوق وضعاً لابـد فيـه مـن التخلـى عـن ذلـك الموظف . ولكن الأمر مختلف الآن (لـيس كـثيراً علـى أى حـال) عندما نضطر إلى الاستغناء عـن مـوظفين لأنهـم فشـلوا فـى أداء مـا توقعته منهم أو ما طلبته منهم .

وإنه من الضرورى أن تقوم بتوثيـق تلـك الأمـور المتعلقـة بـالأداء الوظيفى حتى إذا قمت بصـرف موظـف مـن العمـل فسـوف يكـون لديك من الوثائق مـا يـدعم ذلـك القـرار ، وأحـد أسـباب تأييـدى لوجود كتيب موظفين ، ومذكرة مواصفات الوظيفة أن مـن شـأنهما أن يوفرا الأسس الموضوعية للحكم على الأداء الوظيفى.

ولا يوجد مكان فى أى مشروع للتوقعات غير المعقولة وإذا كنت صاحب شركة تتعامل بمبالغ لا تتعدى **المليون دولار** فلا يمكـن أن تعين رجل مبيعات جديداً ، ثم تتوقع أن تقفز مبيعاتك إلى **عشـرة ملايـين دولار** فـى سـتة أشـهر فقـط . ولـذلك فإنـك تحتـاج إلى استهداف معدل واقعى من النمو لكى تضعه كأحد أهدافك .

ولقد نلت حصتى مـن المـوظفين المقصـرين ، بمـن فـيهم مـدمن شراب كان كثيراً ما ينسى أن يعود إلى العمل بعد راحة الغداء ، أو محاسـبة تنفيذيـة عاشـقة للخيـول وكانـت كـثيراً مـا تـدعى أنهـا بالخارج تؤدى عملاً للشركة بينمـا هـى فـى الواقـع فـى كـثير مـن فترات مـا بعـد الظهـر كانـت تمـارس رياضـتها المفضـلة . وهنـاك شخص آخر كـان يمضـى ثلـث وقـت العمـل فـى إجـراء المكالمـات الشخصية .

والمقصرون فى عملهم يتعدون قائمة الأفراد الذين يجب التخلص منهم فى أى شركة . ويمكن استبدالهم بأشخاص يريدون المسـاهمة

بإخلاص . وأنت تدين لموظفيك المجتهدين والمخلصين والمهتمين بأن تجعلهم يحتلون مناصب هؤلاء الذين لا يستحقونها . وإذا أبقيتهم على قائمة مرتباتك على أمل أن ينصلح حالهم فأنت بذلك تأخذ بيد شركتك إلى الهاوية .

الموظف الساخط

وفى المدة التى تواجدت بها شركتى وخاصة أثناء فترة السنوات المربحة والمزدهرة أعطيت موظفىّ كل ما يمكنك أن تتخيله . ويأتى على رأس القائمة : العلاوات ، وحساب مصروفات ، ومرآب داخلى مكيف الهواء ، (وهى ميزة كبيرة فى ولاية مينسوتا) وشهادات استثمار تقديراً للمجهود المتميز فى أداء العمل وإعادة صرف نفقات العلاج التى أنفقوها من جيوبهم الشخصية ، وإعادة صرف النفقات الدراسية للمواد الجامعية التى أرادوا دراستها . وتأمين كامل على الحياة والصحة وضد الإعاقة ، إلى جانب الأجازات مدفوعة الأجر على هيئة منح ومكافآت بالإضافة إلى بعض المصروفات (كنا ندفع لهم ثمن تذاكر المسرح والحفلات الموسيقية وكنا نضع ذلك فى وثائق الضرائب على أنه دخل إضافى) وكذلك كنا ننظم مسابقات للجولف والتزلج على الجليد وكل ما يمكنك أن تفكر فيه ربما نكون قد فعلناه (لكن عذراً لن أقوم بذلك أبداً مرة أخرى !)

كانت فلسفتى هى : " اهتم بموظفيك جيداً وسوف يهتمون بك بالمقابل " بعضهم فعل وبعضهم لم يفعل ولقد اكتشفت من خلال التجربة إنه إن أهديت لموظفيك القمر فسوف يأخذونه بمنتهى السعادة .

وفى الوقت الذى يوجد موظفون سيقدرون معاملتك الحسنة واهتمامك حتى نهاية حياتهم ، فهناك آخرون سينقلبون ضدك مهما فعلت من أجلهم . وسوف يتحدثون عنك بالسوء ويكشفون أسرار شركتك وربما يذهبون للعمل لدى أشرس منافسيك . وأعرف أن هذا يبدو مثيراً للتشاؤم ولكنه حقيقى فى ذات الوقت .

وعندما يتبدل موقف موظف نحو الأسوأ فيمكنك حينها أن تأمل أنك لم ترتكب ذنباً قد يؤدى بك إلى الوقوع تحت رحمة القضاء . فقط تأكد أنك لست مذنباً بأى ذنب من الآتى :

١. لا تخلق بيئة عمل عدائية أو عنصرية أو غير مريحة ولا تترك للعاملين عندك الفرصة لكى يفعلوا ذلك .
٢. لا تقم بأى فعل يمكن تفسيره على أنه نوع من التمييز ضد أى شخص أو فئة أو جماعة معينة .
٣. قم بحفظ الملفات الشخصية المحدثة وتأكد من وجود " سبب مقنع " وراء كل قرار تأديبى تتخذه (التوثيق هو كل شىء : اكتب كل قرار وضع التاريخ أمامه وحافظ على سجلات محدثه) .
٤. تأكد من أن موظفيك يتقاضون مرتبات متساوية على نفس الأعمال المتساوية .
٥. احرص على اتباع الإجراءات القانونية فيما يتعلق بالممارسات التوظيفية المطبقة داخل الولاية التى تمارس بها نشاطك .
٦. لا تضع على الورق ما يمكن أن يستخدم ضدك فيما بعد على سبيل المثال : لا تكتب تقرير أداء متميز عن موظف تعانى من المشاكل فى التعامل معه ، وذلك لأن الموظف يمكنه الاطلاع

على ملفات التوظيف الخاصة به بشكل كامل فى أى حال من الأحوال .

٧. تأكد من أن لدى محاميك الفرصة لكى يراجع ممارساتك وإجراءاتك بشكل مستمر ، فالقوانين تتغير حتى إن لم تتغير سياستك فى العمل .

وإذا كنت قد خالفت أياً من تلك المبادئ ، فهناك احتمال معقول أنه فى عالم ملىء بجنون التقاضى أن تواجه موظفك السابق الساخط عليك فى ساحات المحكمة .

الموظف الراغب فى الرئاسة

كل شركة ستقوم إن آجلاً أو عاجلاً بتعيين موظف يعتقد أنه يجب أن يصبح الرئيس على من حوله . فإذا كنت تريده أن يصبح كذلك فليس هناك مشكلة . أما إذا كنت لا ترغب بذلك فاحترس !

وهذه النوعية من الناس يحاولون السيطرة عليك . إنهم يختبرونك ، إنهم يحاولون تخطى الحدود .

يحاولون السيطرة على الاجتماعات بالحضور متأخرين والانصراف مبكرين والظهور بمظهر غير مناسب أو التصرف وكأنهم مشتتو الفكر . وصدق أو لا تصدق فلقد كان عندى موظف كان يقرر من تلقاء نفسه متى ينتهى الاجتماع الذى دعوت الموظفين إليه وكان يخرج هكذا قائلاً إن لديه شيئاً مهماً يفعله . هذا على الرغم من أننى كنت دائماً أحاول أن أبقى تلك الاجتماعات قصيرة على قدر المستطاع . وكان نفس الشخص يخبر الموظفين أن يعارضوا

توجيهاتى المباشرة مدعياً أن طريقة تعامله مع نفس المشكلة كانت أفضل بكثير .

وهذا النوع من الموظفين سيقوم باختبارك ليرى ما إذا كنت ستتبع سياستك الخاصة فعلاً أم لا ، وغالباً ما يعتقدون أن مساهماتهم فى العمل لا تعوض وسوف يحاولون توسيع حدود مسئولياتهم ليروا إلى أى حد ستتركهم يتمادون .

وفى ألعاب الورق قد تهزم ورقتان من نفس الشكل ورقة أقوى مكانة ، ولكن فى مجال الأعمال فالأمر مختلف ، فشخصان على نفس المستوى الوظيفى فى لائحة المؤسسة غالباً ما يظنان أن اجتماعيهما سوياً قد يمكنهما من هزيمة الورقة الكبرى - أى الرئيس فلا تدع ذلك يحدث !

ومن أجل أن تمنع الفوضى ، فعلى موظفيك أن يعلموا أنه فى الوقت الذى تسمح لكل منهم أن يكون له رأى خاص به فإن رأيك هو الغالب فى النهاية . وقد تهتم بالأفكار الجديدة الجيدة وقد تقدر الاقتراحات المفيدة ، ولكن مهما كان ما سمعته من قبل ينافى ما أقوله الآن فإن الشركات الناجحة لا يمكن أن تديرها عن طريق لجنة من الموظفين . وهناك بعض الموضوعات التى قد يكون لوجود لجنة أثر فعال عليها مثل : (لجنة تطوير المشروعات الجديدة) ولكن فى النهاية فإن الرئيس هو المسئول عن القرارات الحاسمة .

أنا لست أدعو إلى أن تصبح ديكتاتورا لا ينصت إلى صوت العقل والمنطق ، أو أن تتخلص ببساطة من أى موظف له رأى مخالف لرأيك . ولكن ما إن تتخذ قراراً فإن على موظفيك أن يساندوا قرارك فإن لم يفعلوا فسوف تصبح هناك مشكلة .

ولكى تستعد لنتائج المواجهة المحتومة والتخلص من الموظف تأكد من أنك قد حافظت على وثائق تثبت أفعالهم المشكوك فى

صحتها وتصرفاتهم العدائية وعدم طاعتهم للأوامر أو خططهم السرية . واعلم أنه لو قام موظف بالتنازع على الزعامة معك من قبل فإن ذلك السلوك السلبى سوف يطفو على السطح ثانية فى أسوأ الظروف الممكنة .

بناء علاقات ناجحة مع الموظفين

وعلاقتك بالموظفين الذين يعملون لديك فى جانب منها تكون على هيئة عقد رسمى مكتوب فى الجانب الآخر تفاهم مشترك يجب أن يعود بالنفع على كلا الطرفين بالتساوى ، وهى تتلخص ببساطة فيما تدين به لموظفيك وما يدين لك به موظفوك .

سبعة أشياء تدين بها لموظفيك

١. مرتب شهرى يأتى فى توقيته .
٢. بيئة عمل آمنة .
٣. تأمين صحى مناسب لحمايتهم من الأمراض الخطيرة .
٤. المنافع - إجازات ورحلات وإجازات مرضية وخطط تقاعد - التى تتوازى مع المعايير الصناعية المحددة .
٥. نظام مكافآت مبنى على تقييم الأداء (ويتعارض هذا مع ما تطالب به اتحادات العمال والنقابات ، وبشكل صريح يجب أن يتعارض .)
٦. فرص عادلة ومتساوية للترقى بدون النظر إلى اختلاف النوع أو الدين أو أى عامل تمييز آخر .
٧. احترام الأفكار والمقترحات والأمانى الخاصة بكل موظف .

سبعة أشياء يدين لك بها موظفوك

١. عمل يومى مخلص فى مقابل أجر ذلك اليوم . (وهذا يعنى تخفيض المكالمات الشخصية إلى الحد الأدنى ، والبحث عن طرق للمساهمة الإيجابية فى العمل ، والقيام بالأعباء بأعلى كفاءة ممكنة والتواجد فى مكان العمل فى الميعاد المحدد وعدم النظر إلى الساعة طوال الساعة الأخيرة للعمل .)

٢. الانتماء الكامل للعمل

٣. احترام المعلومات السرية الخاصة بالشركة .

٤. الاستقامة والأمانة فى ظل التعاملات التى يمثل فيها الموظف الشركة .

٥. احترام الموظفين لصاحب العمل ، واحترامه لهم ، واحترام الموظفين لبعضهم البعض .

٦. شعور إيجابى نحو العمل

٧. احترام عملاء الشركة ومورديها وحتى المنافسين .

إذا أدى كل طرف من صاحب العمل والموظفين ـ دوره طبقاً لتلك القوائم الأساسية ، فحينها تكون قد وضعت الأساس الذى يمكنكم معاً أن تبنوا عليه شركة ناجحة ، وكصاحب شركة تكون بذلك قد نميت أحد أهم أصول الشركة من حيث القيمة .

تأمل ما يلى جيداً

هل أنا أتحرى بدقة عن خلفية الموظفين المحتمل تعيينهم بالشركة ؟ ______________________________

إن لم أكن أفعل ، فما هى خطتى للقيام بذلك ؟ __________

____

____

والتاريخ المستهدف لبدء تلك الخطة هو : __________

ما الذى يمكن أن أقوم به لكى أنفذ " السعى نحو الامتياز " ؟

____

____

ما هى الطرق الثلاث لبناء علاقة عمل قوية بين الموظفين ؟ ___

____

____

____

هل لدىّ موظفون مقصرون فى فريق العمل ؟

وإن كان ، فمن هم وما هى الخطة التى يجب أن أتخذها للتصرف معهم ؟ ______________________________

____

١٢

عملاؤك

هنـاك نوعـان فقـط مـن العمـلاء فـى العـالم : نـوع راض ونـوع ساخط . والعميل الراضى سينتج عنه عادة عمليـات بيـع متكـرر أو علاقة عمـل مسـتمرة ، أمـا العميـل السـاخط فغالبـاً لا تأخـذ منـه شيئاً .

وهناك سبب لاستخدام كلمتى " عـادة " و " غالبـاً " فـى تلـك العبارة السابقة

فعلى سبيل المثال ، إن كنت سمسار عقارات وقمت ببيع منزل الأحلام إلى عائلة ما ، فهنـاك احتمـال ألا يعـاودوا التعامـل معـك ثانية حتـى إن كـانوا راضـين تمامـاً عـن خـدماتك . وذلـك لأنهـم يحبون هذا المنزل وليس لديهم رغبة فى شراء منزل جديد . وعلـى النقيض تماماً . إذا كنت الموزع الوحيد لمنتج معين أو خدمة محددة

فى سوق تجارى فقد تأتيك طلبات شراء متكررة من عميل ساخط فقط ؛ لأنه ليس لديه بديل مناسب .

وعلى أى حال فإن رضا العملاء أو سخطهم له تأثير أكبر من مجرد عمليات بيع متكررة . فالعملاء هم فى الغالب أكبر شكل من أشكال الدعاية انتشاراً ومصداقية ، وهم يستخدمون وسيلة إعلانية تدعى " كلمة اللسان " وهناك نوعان فقط من كلمات اللسان ـ كلمة طيبة وكلمة سيئة .

وإذا كنت مسئولاً بالكامل عن علاقتك مع عملائك فسوف تتمتع غالباً بنجاح مستمر ومنقطع النظير ، وكل كلمات اللسان التى ستقال عنك ستكون إيجابية وعلى كل حال فلن يوجد من يتفهم قيمة العملاء أكثر من صاحب الشركة .

ولكن موظفيك يتدخلون فى علاقتك بعملائك وقد يكون لهم تأثير مهم على كيفية أداء عمل خدمة العملاء فى شركتك . ومن الضرورى ألا تحط من قدر عملائك فى حضور موظفيك مهما كان هؤلاء العملاء مزعجين وغير محترفين . فالمواقف السلبية والتعليقات غالباً ما تعود إلى العملاء . وعليك أن تصدق كلامى فى هذه النقطة !

وعليك أن تتحمل مسئولية أن تعلم موظفيك أنك لست من يدفع مرتباتهم ولست من يدفع الفواتير لكى تبقى الشركة فى العمل . وأن هذه الأدوار كلها يؤديها المستهلكون والعملاء . وهم السبب فى أن موظفيك لديهم وظائف .

وعليك أنت تقع مسئولية أن تزرع فى قلب وعقل كل موظف الأهمية القصوى لخدمة عملاء جيدة وبدون هذه الخدمة المتميزة فإن عملاءك سيصبحون عملاء لمنافسيك .

"كين بلانشارد" و "شيلدون باولس"
"حول إنشاء قاعدة من الجمهور المتحمس !"

عندما أوقفت سيارتك آخر مرة فى محطة خدمة السيارات هل توقعت أن يقوم أحدهم بضخ البنزين فى سيارتك أم قمت بذلك بنفسك ؟ هل توقعت أن يقوم أحد المساعدين بتنظيف زجاج سيارتك ، أم أنك كنت تأمل فى وجود قطعة اسفنج ودلو من الماء ؟ وليس من الضرورى أن يكون ماء نظيفاً بل مجرد ماء حتى تتمكن من تنظيف زجاج سيارتك بنفسك .

وإنشاء قاعدة من الجمهور المتحمس هو أن تقرر ما تريده أنت كصاحب شركة ، وأن تكتشف ماذا يريده عملاؤك وأن تلبى تلك الرغبة أفضل مما طلبت .

ولكى تقرر ماذا تريد ، فعليك أن تخلق رؤية من الكمال يكون العميل هو محورها . والكمال فى حالة محطة الوقود قد يكون ضخ البنزين للعميل ، أو تنظيف نافذة السيارة .

ولكى تكتشف ما يريده العميل فإن عليك أن تسأل وأن تنصت . والسبب من وراء السؤال هو أن المستهلكين غالباً ما يترددون فى أن يخبروك برأيهم فى منتجاتك وخدماتك ؛ لأنهم يظنون مسبقاً أنه لا أحد يهتم أو يريد أن يعلم ماذا يعتقدون .

وعلاقتك بجمهورك المتحمس تتعدى كثيراً منتجات شركتك أو خدماتها . وإذا لم تنصت إلى أفكار عملائك لكى تعلم احتياجاتهم ورغباتهم فسوف تفشل فى أن تعطيهم ذلك الذى يحتاجون إليه بالفعل : وعندما لا تنصت إليهم فكأنك

تقول إن آراءهم وأفكارهم لا قيمة لها .

إن تأدية تلك الخدمات بجودة تتعدى نسبة ١٠٠٪ لا يعنى فقط أن لديك رؤية لما تعرضه ، وأن تكتشف ما يريده العملاء ولكن يجب أن يكون لديك اتزان وأن توفر منتجاتك وخدماتك بشكل سليم مرة بعد مرة وبدون فشل ، وما إن تتمكن من تنفيذ ذلك فيمكنك حينها أن تفوق المتوقع ، وهذا جدير بأن يخلق لك جمهوراً متحمساً .

- من كتاب " Raving fans "

تأليف " كين بلانشارد " و " شيلدون باولس "

إن التشديد على أهمية الجودة فى عالم الأعمال اليوم له جذوره فى خدمة العملاء فى أن تضع ذلك المشترى لمنتجاتك أو خدماتك دائماً فى المقام الأول .

ومنذ سنوات مضت عثرت مصادفة على كتاب فى المكتبة التى كنت أذهب إليها دائماً ، وكان عنوانه how to win customers and keep them for life " كيف تكسب العملاء وتحتفظ بهم إلى الأبد " وكان صاحب الكتاب الدكتور " مايكل ليبوف " وبعد أن قرأت الكتاب ذهبت إلى المكتبة مرة أخرى واشتريت دستة من النسخ وفرضت على موظفىّ أن يقرأوها . ولقد تبادلوا لعب دور " قائد النقاش " حول هذا الكتاب فى اجتماعنا يوم الاثنين صباحاً . ولقد صار لزاماً على كل موظف جديد قراءة هذا الكتاب . ولا يمكن أن أوصى بقراءة كتاب أفضل من ذلك الكتاب ... ومعه ذلك الكتاب الذى اقتبست منه بعض المقتطفات منذ قليل والذى

يحمل عنوان أو Raving fans " الجمهور المتحمس " والـذى ألفـه صديقاى " كين بلانشارد " و " شيلدون باولس " .

ورغم أن هذين الكتابين مفيدان للغاية فـإنى أتمنـى ألا يـدفعك ذلك إلى أن تصدق أنك لو اتبعت مبادئ مؤلف الكتاب حرفياً فإنك من المستحيل ، أو حتى من المحتمـل ألا تخسر عمـيلاً واحـداً أو مستهلكاً ورغم إسداء النصح فى هذا الكتاب فـإن الحقيقـة هـى أن ولاء المستهلكين غير حقيقى على الإطلاق .

والناس يستطيعون أن يمنحوا ولاءهم لأقـوام آخـرين ، وأحيانـاً يمكن أن يصبحوا أوفياء إلى سلعة معينة ولكنهم قلما ـ أو قـل مـن المستحيل ـ أن يبدوا ولاء لشركة والشركة بالنسبة لهم ليست سوى اسم علـى بـاب . وقلمـا ينظـر إليهـا النـاس علـى أنهـا كيـان لـه " شخصية " .

وفى الفصل الذى يتحدث عن نمو الشركة عرضت وجهة نظرى حول كيفية الحكم علـى القيمـة وخاصـة فـى الأوقـات الاقتصـادية العسيرة والجودة كما قلت تأخذ المرتبة الثانية بعد السعر فى عقلية المستهلك فى تحديد قيمة أى منتج أو خدمة .

وإن أعلى مستوى من خدمة العملاء فى العالم غالباً لـن يتغلـب على حاجة المستهلك المتأصلة فى الحصول علـى المنـتج " بـأبخس ثمن ممكن " .

أوقـات الضعـف

هناك بعض الأوقات تكـون فيهـا شـركتك أكثـر ضـعفاً وتعرضـاً للضرر وهى عندما تكون علاقتك مـع عملائـك فـى خطـر (وعلـى ذلك فإن العكس قد يكون صحيحاً تماماً . وقد تكون تلـك الأوقـات

فرصاً مثالية لكسب بعض المستهلكين الجدد من منافسيك) وهذه الأوقات مثل :

١. عندما يتغير " مندوب الشراء " عند العميل . ولقد أثر علينا ذلك مرات ومرات ، فمثلاً يغادر مدير الدعاية أو مدير التسويق الذى تتعامل معه الشركة ثم يأتى بديله بفريق دعاية آخر لإحساسه بالراحة فى التعامل معهم . ومن الطبيعى أن نحاول بناء علاقة جيدة مع المدير الجديد ولكن الأمر لا ينجح دائماً .
٢. عندما يتغير صاحب الشركة . والملاك الجدد يجلبون معهم علاقاتهم السابقة طبعاً وبما أنهم أصحاب القرار فـ .... أظنك تعرف الباقى .
٣. عندما تتغير احتياجات المستهلك وتصبح غير قادر على تلبية تلك الاحتياجات الجديدة ، وأتمنى أن تراقب التغيرات فى السوق لكى تكون قادراً على الاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة لعملائك ولكن أحياناً تتغير تلك الاحتياجات فجأة وبدون توقع وقد لا يكون من المنطقى أو من المربح لك أن تستجيب لتلك التغيرات .
٤. عندما يبدأ مشروع جديد فى توفير منتجات أو خدمات مشابهة لمنتجاتك وخدماتك مما يمكنه من التنافس المباشر معك فمثلاً إذا كنت تدير محل بقالة فى حى سكنى ثم افتتح سوبر ماركت ضخم على بعد عمارتين فقط من محلك فمن الطبيعى أن يرغب عملاؤك فى تجربة منتجاتهم ولو لمرة واحدة .

٥. عندما ترتكب خطأ . فإن عملاءك لا يمكنهم تحمل خسارة مالية أو أن يصبحوا فى وضع حرج مع مستهلكيهم نتيجة لأخطائك أو سوء تقديرك .
٦. عندما تفشل فى تلبية احتياجات المستهلك كما وعدت ، فإنه لن يرغب فى سماع أعذار - إنه يريد تحقيق رغباته فى الوقت الذى يريد فيه ذلك .
٧. عندما يجعل الاقتصاد من الأسعار أهم عامل فى عملية الشراء ، وهنا أكرر أنه فى أى اقتصاد متدن فإنك إذا لم تكن قادراً على التنافس حول السعر فأنت لا تستطيع المنافسة .

والمحافظة على العملاء والإبقاء عليهم فى حالة رضا سوف يمثل تحدياً لأى مشروع صغير تقريباً . ولهذا السبب فإن رجال الأعمال سيرغمون على وضع أهمية قصوى فيما يتعلق بالحصول على تيار متجدد من العملاء الجدد ومن العملاء المحتملين الجدد . وسوف يحتاجون إلى تقييم وتحسين خدماتهم وتطوير استراتيجية تنافسية لتحديد الأسعار وتعديل منتجاتهم وخدماتهم على النحو الذى يتناسب مع الاحتياجات المتغيرة والأذواق المختلفة للمستهلكين .

وهناك طريقة واحدة لكى تلعب لعبة المنافسة اليوم . قدر عملاءك حق قدرهم وتعامل معهم بإنصاف واخدمهم جيداً فهم أهم أصل من أصول مشروعك .

تـأمل ما يلى جيداً

ما هى الموضوعات التى تتعلق بخدمة العملاء التى بلغتنى ؟

كيف يمكننى أن أستمر بالكشف عن قضايا إضافية من الممكن أن تتحول إلى مشاكل فى الولاء للشركة ؟

ما هى الخطوات التى يجب أن نتخذها لحل تلك المشاكل وتحسين الخدمات ؟

ماذا يمكن أن نفعل لكى نبنى حالة ولاء للشركة عند المستهلك ؟

هل نحن على علم بأى تغيرات فى مواقف عملائنا قد يكون لها تأثير على علاقتنا المستقبلية معهم ؟ وإن وجدت فما هى تلك التغيرات ؟ ____________________

____

____

____

١٣

الموردون

بشكل عام ترتبط كل الأعمال بشراء شيء ما (مواد خام أو خدمات بعض الموظفين) ، ثم تنفيذ بعض العمليات عليه (تصنيف أو الاتجار به أو ابتكار شيء له قيمة منه) ثم بعد ذلك بيعه بأكثر من الثمن الذى دفعته فى شرائه ، وبالنسبة للخطوة الأولى من تلك العملية فإن على كل شركة أن تتعامل مع موردين أو مزودين خارجيين .

والموردون هم حلقة أساسية فى أى مشروع ، ومع ذلك فقد رأيت أصحاب مشاريع ومديرين يتعاملون مع مورديهم على أنهم شكل أدنى من أشكال البشر فهم كثيرو الطلبات ومشاكسون ويحملونهم فوق طاقتهم ولا يتسامحون معهم ويتصرفون كما لو كانوا ليسوا بحاجة إلى هؤلاء الذين يوفرون لهم البضائع والخدمات التى تبقى شركاتهم فى العمل .

وفى اللحظة التى يذهب فيها موردون آخرون بأسعار تقل ولو بضعة سنتات إلى بعض العملاء فسوف يلقون بكل علاقة تربطهم بمورديهم الأصليين منذ سنوات عرض الحائط ويغيرون " ولاءهم " تماماً ، إذا كان يمكنك أن تطلق عليه ذلك الوصف .

ولقد رأيت أصحاب مشروعات ومديرين يعاملون مورديهم بالاحترام الذى يستحقه الشركاء فى العمل . وهم متفهمون لهم وصبورون عليهم ومساندون لهم وواثقون منهم . وبالطبع هم يتوقعون خدمة جيدة وسعراً مناسباً ولكنهم يكافئون أيضاً الأداء المتميز من خلال ولائهم لمورديهم وصداقتهم لهم .

وهؤلاء المديرون يعلمون أنه من الضرورى على مورديهم أن يحققوا أرباحاً . والموردون الذين ليس لهم وضع مالى ثابت ومستقر لا يمكنهم توفير ذلك المستوى المتميز من الخدمة والدعم ، ولا الوقت المناسب فى عمليات التسليم الذى يحتاجه هؤلاء المديرون ويتوقعونه ، ومحاولة الضغط لتخفيض الأسعار قد تؤدى إلى انخفاض المستوى العام للمنتج ، والمنتج الأقل جودة سوف يؤدى فى النهاية إلى منتج نهائى أو خدمة نهائية قليلة الجودة .

ومن الطبيعى أن أى علاقة صحية ذات منفعة مشتركة بينك وبين مورديك لابد أن تبنى على أسس من الثقة ، وأنت مطالب بأن تكون وفياً لهؤلاء الذين وفروا لك ما احتجت إليه بشكل فعال وفى توقيتات سليمة ، وأنت تدين لهم بأن تجعل توقعاتك منهم واضحة ومعقولة ، وأن تترك لهم الفرصة لتحقيق بعض الربح العادل ، ومن جانبهم فإن على الموردين لك إلزاماً أن يضعوا أسعاراً عادلة وتنافسية وأن يبلغوك دائماً بوضع طلباتك منهم وأن يقوموا بأقصى ما يمكنهم لتسليم منتج يقابل أو يفوق المواصفات التى وضعتها ـ وفى وقت مناسب .

والعلاقة بين شركتك والموردين لها ـ أو بين شركتك وعملائك بما أنك مزوِّد لاحتياجاتهم يمكن تلخيصها فى بعض المبادئ البسيطة " لممارسات التجارة الحرة " .

سبعة إرشادات تخص الموردين

١. لاحظ أن المشروع الناجح يجب أن يبنى على أساس من وفرة فى العملاء الذين لكل منهم دور فى نجاح ذلك المشروع ، فلا تحاول أن تحقق كل أرباحك ـ " كصفقة ضخمة واحدة " ـ من عميل واحد . وعامل عملاءك الصغار كما لو كانوا على نفس أهمية عملائك المهمين ، وهم كذلك بالفعل .
٢. قم بتسليم منتج أو خدمة تقابل أو تفوق المواصفات التى وضعها عملاؤك .
٣. قم بعملية التسليم فى الموعد المضبوط .
٤. حاول أن تبقى عملاءك على معرفة جيدة بأى مشكلة قد تؤثر على الأسعار أو الجودة أو مواعيد التسليم . فلا يوجد أحد يحب المفاجآت غير المتوقعة ، إلا يوم عيد ميلاده .
٥. قم بتحويل أى مصروفات يمكن توفيرها إلى عملائك عن طريق تخفيض الأسعار ، فذلك سوف يبنى حالة من الوفاء والنوايا الحسنة ، وفى النهاية سوف يساعدك هذا على التخلص من المنافسين الذين ربما قد يتوصلون إلى أسرار كيفية تسليم منتج أفضل وبسعر أقل .
٦. لتكن كلمتك على نفس الإلزام الذى يستحقه عقد مكتوب وموثق .
٧. قم بتقدير عملائك الأوفياء حق قدرهم . ولست أعنى بذلك " أن تحاول رشوتهم . " ولكن تذكر تلك الأشياء التى يهتمون

بها . إذا كانوا يحبون لعب الجولف فحاول أن تجد وقتاً بعد الظهر لكى تلعب معهم بعيداً عن جو العمل ، حاول مساعدتهم فى مشروعاتهم الخيرية لخدمة المجتمع ، أخبرهم أنك تقدر العمل الذى يقومون به .

سبعة إرشادات تخص المستهلكين

١. ضع توقعات معقولة ـ اجعل مطالبك معقولة .
٢. لا تضغط على مورديك كثيراً لتخفيض السعر . واعلم أنه لابد لهم من تحقيق أرباح معقولة ليستمروا فى أداء عملهم .
٣. لا تغير القواعد فى منتصف الطريق . ولا تتوقع أكثر مما دفعت ثمنه . ولا تحاول تغيير السعر أو زمن التسليم بعد الاتفاق .
٤. لا تتخلص من مورد مخلِص لأسباب غير مهمة أو تافهة فكل الناس عرضة للخطأ والعميل العاقل هو من يضع حسابات الخطأ فى اعتباراته .
٥. إن أمكن ادفع لمورديك مستحقاتهم فى الجدول الزمنى الذى وضعوه . ولا تحاول أن تتفاوض على توقيتات جديدة خاصة بك . (ولكن لا تدفع لهم قبل تواريخ الاستحقاق وذلك لأسباب سيتم طرحها فى الفصل القادم الذى يحمل عنوان " رأس المال ")
٦. لتكن كلمتك ملزمة كالعقد الذى توقعه وتوثقه .
٧. قدر مورديك حق قدرهم . لا تتعامل معهم على أنهم أمر مسلم به ، ولأكثر من عشرين عاماً كنا نتعامل مع أحد الموردين الذى كان يتكفل بكل الاحتياجات الخاصة بالتصميم وإنتاج الجرافيك . ومنذ سنوات مضت ، وتقديراً لحقيقة أنه لم

يتأخر يوماً عن ميعاد التسليم النهائى فقد قدمنا له لوحة تذكارية منقوشة . " أول جائزة سنوية خاصة بنا " ثم أضفنا عليها تلك الكلمات : " إلى هؤلاء العظماء من الناس اللذين يعرفون معنى كلمة الإسراع " . وفى السنوات الكثيرة التى تلت تلك الواقعة لم يفوتوا يوماً فى أى موعد تسليم خاص بنا .

والعلاقة بينك وبين مورديك لا يجب أن تصبح علاقة خصومة ، فأنتم " مشتركون فى هذا العمل " وبدون مستهلكين فلن يكون هناك موردون . وبدون موردين فلن تكون هناك أى شركة فى الوجود . ولن يأتى وقت على أى أمة ، أو فى أى اقتصاد تستطيع فيه شركة واحدة عملاقة تلبية احتياجات كل الناس . وسوف يستمر العالم فى الدوران حول ذلك البيع والشراء . وسوف يكون هناك دوماً ... أعمال ومشاريع كالعادة !

تأمل ما يلى جيداً

ما الذى نفعلـه لـكـى نظهر لـموردينا أننا نقـدرهـم حـق قدرهم ؟ ______________________

____

____

ما الذى يمكننا فعله إضافة إلى ذلك ؟ ______________________

____

____

____

١٤

رأس المـال

هناك المئات بل ربما الآلاف من الكتب التى كتبت عن رأس المال ، وعن الأموال . كيف تحصل عليها وكيف تديرها وتسيطر عليها وتستثمرها ثم تتقاعد وهى فى حوزتك .

وقد تستطيع وترغب فى تعلم الكثير من هذه الكتب ، ولكن معظم ما كتب يخص فترة اقتصادية معينة أو يناقش استراتيجيات استثمارية محددة ، أو يفترض أن القارئ لديه قدر معقول من الأصول التى يرغب فى استثمارها .

وأنا أومن بأن كل صاحب مشروع صغير يحتاج إلى أن يتذكر ويطبق بعض القواعد الأساسية البسيطة . ولذلك فسوف أقوم بتبسيط كل هذا النقاش إلى أبسط شكل ممكن . وحتى إن كنت تظن أن هذه القواعد واضحة وبديهية فلا أظنه سيضيرك أن تضعها فى ذاكرتك .

القواعد السبع الأساسية لرأس المال

١. حاول أن تحصل عليه بأسرع ما يمكنك .
٢. حاول أن تنفقه بترو على قدر ما يمكنك .
٣. حاول ألا تدفع الكثير من أجله .
٤. حاول أن توفر منه قدر ما تستطيع .
٥. حاول أن تراقبه بأفضل ما يمكن .
٦. احرص على أن ما يأتى يكون أكثر مما ينفق عليه والفارق بين الوارد والصادر يسمى الربح .
٧. حاول أن تعلم متى تتوقع قدومه ، وما هى الكمية التى تتوقع قدومها .

وقد تبدو تلك التعليمات بسيطة للغاية (أليس كذلك) ولكنى أعتقد أنه إن تجاهل رجل أعمال أحد تلك التعليمات فإن النتيجة ستكون سلبية . وإذا تجاهل اثنين منها فإن النتيجة ستكون متعبة . أما إذا تجاهل ثلاثة أو أكثر فعليه أن يكتب سيرته الذاتية وأن يبدأ فى البحث عن مكتب توظيف .

ومن أجل أن نتفهم أهمية تلك القواعد الأساسية فعلينا مناقشة كل منها على حدة .

حاول أن تحصل على رأس المال بأسرع ما يمكنك

وكنتيجة لأوقات الرخاء التى مرت على شركتى فقد أصبحت غير مراع لضرورة أن أحافظ على تسجيل حسابات عملائى بشكل معتاد وفى توقيتات زمنية محددة ولقد صارت تلك عادة متأصلة

صعباً عليّ التخلص منها عندما أصبحت الأوضاع الاقتصادية أكثر حدة وأقل ربحاً .

ولكى أصحح تلك المشكلة فقد أعدت توجيه موردينا إلى ضرورة إرسال فواتيرهم بسرعة أكبر حتى يمكننا أن ندون سجلاتنا على نطاق زمنى يسهل الوفاء به .

ثم كان علىّ أن أتأكد أن عملاءنا يدفعون لنا طبقا لمواعيد الاستحقاق المتفق عليها وهى ٢٪ كل عشرة أيام . وكنت أعلم أن هناك عملاء لا يسددون مستحقاتهم فى المواعيد المحددة . بل إن شركتى قد صارت مثل " البنك " لأحد العملاء الكبار الذين يمتلكون عدة شركات مربحة وكبيرة فى العديد من الصناعات . وفى كثير من المرات كنت أنتظر لمدة ١٨٠ يوماً - ستة أشهر - لكى أحصل على الأموال التى كانت مستحقة لى عند العملاء . وقد كنت أشعر بالإحراج عندما أطلب أموالاً من العملاء .

ولكى أزيد من سوء الأمور لم أقم يوماً بتعيين شخص حازم وقاس لكى يتولى الأمور التى تحتاج إلى شدة فى التعامل أو ربما بعض القسوة .

ولقد اكتشف بعض العملاء ذلك واستخدموا تلك المعلومة للاحتيال علىّ . ولقد كلفنى منهجى فى التعامل مع المدفوعات مئات الآلاف من الدولارات تقريباً .

يا للغباء ! ولقد لاحظت أخيراً أن تلك المدفوعات هى **أموالى** المستحقة مقابل **خدمات قمت بها فعلاً ومنتجات قمت بتسليمها** من قبل . كان لدىّ حق كامل فى الحصول على هذه الأموال .

وإن لم أحصل على أموالى فلن أستطيع استخدامها فى دفع مصروفاتى أو تقليل حجم ديونى أو استثمارها من جديد أو ادخارها .

ومهما كان الاقتصاد فى حالة يسر أو عسر فمن المهم أن تلاحظ أنه سيكون هناك دائماً عملاء يظنون أن من حقهم أن يستخدموا أموالك فى إدارة مشروعاتهم .

وهناك عدد من الأفكار البسيطة التى يمكن تنفيذها للحصول على المال بأسرع ما يمكن وبعض تلك الأفكار ربما يمكن تطبيقه على مشروعك .

١. لتكن حريصاً على الحصول على دفعة تحت الحساب كشرط من شروط التعاقد مع أى عميل ، وإذا كنت تدير مشروعاً تجارياً أو تقبل التعامل بكروت الائتمان فلن تكون هذه مشكلة طبعاً .
٢. إذا كنت توفر خدمة لن يتم تسليمها فى الحال ولكنها ستتطلب منك إجراء استثمار مستمر فى الوقت والمواد الخام ؛ فحاول تطوير خطة " للدفع على مراحل " .
٣. حاول أن تشرح شروط الدفع الخاصة بك مسبقاً وتأكد من كونها واضحة تماماً .
٤. تأكد من اتباع شروط تعاقدك وطالب بأى مستحقات متأخرة فى الحال وبشكل عنيف إذا لزم الأمر .
٥. إذا صار حساب أحد العملاء عديم الفائدة فقم بإغلاقه تماماً أو طالب به عبر المحكمة فى الحال وبدون تأخير .
٦. تجنب إعادة التفاوض حول حساباتك مع العملاء أو المستهلكين . فما إن تنزلق إلى هذا الطريق فلن تستطيع العودة منه بسهولة . وسوف يحاول عملاؤك التفاوض على كل حساب بعد ذلك .

وكنتيجة لتجربة سيئة فقد صرت أكثر سرعة فى تحصيل فواتيرى ، وأن أقوم بمعالجة الحسابات المتأخرة فى الحال . ومستقبل " مجموعة برايوريتى ملتميديا " يتوقف على قدرتى على التحصيل نظير تلك الخدمة التى قمنا بها ؛ ولأن العملاء الحاليين للشركة سيكون عليهم تحمل جزء من الأعباء المالية الناتجة عن أى عملية خاسرة ، وذلك على شكل زيادة فى التكاليف ، فأنا أدين لهم بأن أكون مجتهداً فيما يتعلق بتحصيل المدفوعات . ويسعدنى أن أقول إن شركتى الجديدة لم تخسر أى أموال بسبب سوء تحصيل المستحقات منذ أن أعدت إنشاء مشروعى عام ١٩٩٥ .

التروى فى إنفاق رأس المال على قدر المستطاع

كلما طالت المدة التى تحتفظ فيها برأس المال الوارد إليك صار من الممكن أن تلبى الاحتياجات العاجلة وأن تستغل الفرص المتاحة التى قد تجدها فى طريقك . والهدف هو أن يكون لديك من يكفى من المال على الأقل لدفع مرتبات الشهرين القادمين ، والمحافظة على أرصدة حسابات سليمة ، وتحسين تقارير الائتمان الخاصة بك ، وزيادة نسبة الدخل ... وذلك على الرغم من المستوى المتدنى لمعدلات الفائدة هذه الأيام .

وواقعياً فإن إحدى المشاكل الدائمة للمشروع الصغير هى أنه مهما كنت حريصاً على سرعة التحصيل واستلام الفواتير المستحقة وفى جلب المال إلى شركتك بأسرع ما يمكن ـ فلن يكون هناك ما يكفى من المال أبداً لاستمرار عمليات التشغيل (إلا إذا كنت محظوظاً للغاية لكونك تدير مشروعاً مربحاً يعتمد فى تعاملاته على النقد فقط .)

والنتيجة أنك ربما ستكون بحاجة إلى إعادة ترتيب أولويات فواتيرك - ثم تقرر الوقت المناسب لتحصيل كل منهما . وربما تختلف قائمة أولوياتك ولكنى قد وضعت قائمة أولويات وقد نجحت معى دائماً .

١. **حسابات المرتبات** - فبدون موظفين لن يكون هناك مشروع ومهما كان موظفوك فى غاية الود ، ما إن يتأخر شيك المرتب حتى تجدهم فوق رأسك .
٢. **أموال الحكومة** - فالضرائب التى تجمعها من موظفيك ليست أموالك فلا تحاول أن تعتبرها كذلك . والحكومة - الفيدرالية وحكومة الولاية كلتاهما تريد أموالها وتريدها الآن ، والعقوبات التى تفرض ، والفائدة التى تطبق شديدة للغاية فلا تحاول أن تفكر فى استخدام أموال الضرائب كأنها شكل من أشكال التمويل قصير المدى .
٣. **أموال التأمينات** - وهذا هو مصدر حمايتك من الكوارث . وإن لم تدفع لشركة التأمين فلن تدفع لك إذا احترق مبنى شركتك أو عندما يتعرض موظف لمرض خطير أو تتعرض شاحنة التسليم إلى حادث طريق .
٤. **أموال شركة التليفون** - لن يستغرق الأمر سوى بضع ثوان حتى ينزعوا عنك خدمة التليفون إن لم تدفع .
٥. **الخدمات الضرورية الأخرى** - الكهرباء والماء وتلك الأشياء الأخرى الضرورية للحياة .
٦. **الموردون الأكثر أهمية** - فهؤلاء الموردون الذين تحتاجهم بشدة يستحقون هذه المكانة القريبة من قمة قائمة أولوياتك .

٧. **بطاقات الائتمان وعقود التأجير ودفعات القروض** - وفى الغالب يمكنك أن تحصل على فترة سماح فى دفع أموال تلك البنود ، وعلى كل حال فسوف يحصلون منك على فائدة أعلى كلما تأخرت فى السداد . وتحصيل نسبة الفائدة هو ما يجعلهم يتحصلون على أموالهم . وأعتقد أنهم يفضلون ألا تقوم بالدفع فى ميعادك أبداً حتى يمكنهم تحصيل المزيد من الفائدة .

ومن فضلك حاول أن تتفهم أننى لا أريد أن أتأخر فى دفع أى مستحقات وأنا أدفع أى غرامات تأخير مستحقة إذا تأخرت فعلاً ، وتذكر أن معدل الدين المعتدل أمر ضرورى لمستقبل مشروعك ، ولذلك فعليك القيام بكل ما تستطيع لحماية ذلك المعدل .

٨. **الإيجار ودفعات الرهن العقارى** - فى الغالب قد يستغرق حامل الرهن العقارى وقتاً طويلاً قبل أن يقرر حبس الرهن العقارى نظير الأموال المستحقة أو قبل أن يقرر صاحب العقار طردك إلى الشارع لمخالفتك لعقد الإيجار ، وذلك لأن البنوك والمستثمرين العقاريين غير مهتمين باسترجاع عقاراتهم مرة أخرى وأن ملاك العقارات سيفضلون الحصول على دفعات أموال منك بدلاً من وجود مساحة فارغة غير منتفع بها . وطالما تستطيع إقناعهم أنك تبذل ما فى وسعك للاستمرار فى دفع التزاماتك فسوف يستمرون غالباً فى التعامل معك ، وفى الأوقات الاقتصادية العسيرة قام بعض ملاك العقارات طواعية بإعادة التفاوض على عقود الإيجار والوصول إلى اتفاقات جديدة كانت معظمها تخدم مصلحة المستأجر .

٩. **المورِدون الأقل أهمية** ـ وهؤلاء هم الموردون الذين لا تحتاجهم فعلاً لضمان بقاء شركتك فى العمل . وقد يؤلم أن أقول ذلك لأن بعضهم قد نظر إلىّ على أنى واحد من هؤلاء الموردين . ولكننا هنا نتكلم عن الأولويات ـ ولذلك فعندما يكون من المستحيل أن تسدد كل ما عليك من مستحقات فى وقتها فهؤلاء التعساء يأتون فى آخر القائمة .

١٠. **مصاريف النوادى** ـ تعتبر عضوية الأندية هى آخر ما تحتاج إلى فعله بأموالك . وفى غالب الأحوال لن ترى الناس يقفون فى طوابير للاشتراك فى ناد خاص ، ولذلك فسوف تجد أن إدارات النوادى غالباً ما تتعاون معك على تأجيل السداد .

١١. **المحامون والمحاسبون** ـ أنت يا هذا ! لقد جعلوك تنتظرهم طويلاً ، فقط تذكر كل تلك المرات التى اتصلت فيها بمكاتبهم وسمعت السكرتيرة تقول : " آسفة إنه فى اجتماع ولا يستطيع استقبال أى مكالمات " أو " آسفة إنها فى المحكمة ولن تفرغ طوال اليوم " (ورغم أنى أحب محامى شركتى ومحاسبها التنفيذى ولكن عندما يحين الوقت لكى أختار ما بين أن أدفع أتعاب المحامى ، أو أن أبقى خدمة التليفون فلن يكون هناك خيار سوى أن أكتب شيكاً فوراً لشركة التليفون) .

والهدف من وضع أولويات للمدفوعات يجب أن يكون دائماً أن تبقى على مورديك فى حالة رضا وأن تحافظ على معدل جيد لقروضك .

وهناك طريقة اكتشفتها تمكننى من الإبقاء على الموردين الذين أتعامل معهم فى حالة رضا عن جدول تسديد المستحقات هو أن أستخدم أقل عدد منهم ما أمكننى ذلك .

ولقد كان هناك وقت فى عمر شركتى كنا نستخدم فيه سبعة أو ثمانية مصورين فى مدة زمنية لا تتعدى الشهر الواحد من أجل تصوير بعض المنتجات والنماذج والتصميمات وصور كتالوجات الدعاية وما إلى ذلك والمشكلة أنه بعد ثلاثين يوماً كانوا جميعاً على أبواب مكتبى يطالبون بأموالهم ؛ ولأن بعض المشروعات التى عمل بعضهم عليها لم تسدد أتعابها ، ومشاريع أخرى نفذت لحساب عملاء يدفعون ببطء شديد لم أكن أمتلك من السيولة لكى أدفع لهم مستحقاتهم ، وكان على هؤلاء الذين لم نكن بحاجة ماسة وملحة إلى خدماتهم أن ينتظروا للحصول على أموالهم .

وانتهى بى الأمر إلى استخدام مصورين أو ثلاثة فقط فى الشهر . وكنت أستخدم هؤلاء الثلاثة بشكل مستمر بعد ذلك .

وكنت أعلم أنى أستطيع أن أدفع ولو جزءاً من الديون المتراكمة قبل أن أسألهم أن يؤدوا عملاً جديداً ، وكانوا سعداء بشكل عام وكنت أعيش فى حالة ضغط نفسى أقل .

وهناك على أى حال مخاطرة واضحة وأساسية فى التعامل مع عدد محدود من الموردين ، وهو أنك إن اعتمدت على مورد وحيد فى كل الأصناف ولم تقم بتطوير علاقات عمل بديلة مع أى موردين آخرين فأنت تخاطر بالتعرض إلى " البتر المفاجئ " مما قد يؤدى فى أسوأ الحالات إلى نهاية مشروعك .

ومن الضرورى أن تفهم أننى لا أقترح بأى شكل من الأشكال وتحت أى ظرف من الظروف أن تتجاهل فواتيرك وأن تؤخر تسديد ما يمكنك تسديده منها ، أو أن تخلق متاعب للآخرين أو أن " تحتال " على هؤلاء الذين تدين لهم بالمال . وإنما أنا أقول لك ببساطة أن تحتفظ بأموالك أطول مدة ممكنة وأنه خلال هذه

الأوقات التى تعانى فيها من قلة السيولة ، يجب أن يكـون لـديك خطة لتحديد الأولويات التى يجب سدادها .

حاول أن تدفع أقل ما يمكن من أجل هذا المال

أحد الأخطاء الجسيمة التى ارتكبتها فى حياتى هو قيامى بشراء أجهزة كومبيوتر ومعدات فيديو وأثاث للمكتب عن طريق بطاقات الائتمان المصرفية . ولقد كنت فى العادة أتمتع برصيد جيد فى البنوك ، وكنت أوقع عقود شراء عدد من المعدات بمعدلات فائدة معقولة ولكن لسبب ما اخترت الطريق الأسهل وقمت بشراء تلك المعدات الجديدة مستخدماً معدلات فائدة أعلى مخصصة للكروت الائتمانية وبدلاً من دفع نسبة فائدة ٦٪ أو ٩٪ أو حتى ١١٪ أصبحت أدفع ١٩,٧ ٪ وأحيانا ٢١,٣ ٪ من نسبة الفائدة التى يفرضها البنك على كروت الائتمان . وهى نفس البنوك التى كانت تدفع لك نسبة ١ أو ٢٪ على حسابات الادخار على الأقل فى الوقت الذى كان يكتب فيه هذا الكتاب .

وفى المستقبل أنوى أن أستفيد من بعض خيارات التعاقد المؤجل الدفع التى تتيح تيسيرات فى ترقية المعدات وفى نفس الوقت تعرض توازن نظام الدفع .

والدرس الذى تعلمته هو أن أبحث فى خيارات التمويل حتى يمكننى أن أدفع أقل ما يمكن نظير الأموال التى أقترضها . وقد يستغرق ذلك بعض الوقت للوصول إلى أفضل معدلات الفائدة أو أفضل خيارات الدفع ولكن الأمر يستحق المجهود وخصوصاً على المدى الطويل .

ولقد كان لدىّ بعض الخبرات الجيدة مع القروض التى تقدم نسبة فائدة عائمة مرتبطة بسعر الفائدة الأساسى ، أو بعض

العوامل الأخرى ، وفى أفضل الخطط (على الأقل فيما يخص تخمين الاحتياجات المالية) فإن الدفعات الشهرية تظل كما هى دائماً ، ولكن الشروط وعدد الدفعات المطلوبة تتغير باستمرار . ولقد تم تمويل شراء طائرتى الأخيرة عن طريق خطة دفع لسبع سنوات وطبقاً لهذه الخطة فقد بدأت أسعار الفائدة فى الانخفاض بعد شراء الطائرة بوقت قصير ، وفى النهاية وجدت نفسى قد سددت ثمن الطائرة فى مدة ست سنوات وأربعة أشهر فقط .

ادخر من رأس المال قدر ما تستطيع

كان هناك أوقات صار كسب المال فيها فى عالم الدعاية أسهل من زرع النباتات فى طريق منزلك وفى أواخر السبعينات وبداية الثمانينات . وعلى الرغم من أن معدلات التضخم وسعر الفائدة ، وكذلك نسبة البطالة قد زادت على ١٠٪ فإن المال لم يتوقف عن التدفق إلى الشركة .

وأشعر بالحرج الشديد أن أخبرك ماذا فعلت بهذا المال ولى الحق أن أشعر بذلك ولكننا سوف نتعلم درساً من ذلك .

فبالإضافة إلى شراء أربعة قوارب (ليس فى وقت واحد طبعاً) وطائرتين (فى وقتين مختلفين أيضاً) ، اشتريت سيارة مرسيدس للشركة وسيارة رياضية للمؤسسة ، ومكتباً مليئاً بالأثاث الفاخر ، وطاولات الاجتماعات المزخرفة ، وجهاز استريو صوتياً من ذلك النوع الذى بإمكانه أن يسمع مدينة بضواحيها ويملأها بكل أنوع وطبقات الموسيقى المختلفة . ولقد **استمتعت بكل هذا حقاً** .

وأظن أن الأميرة ديانا ـ رحمها الله ـ كانت لتحب الطريقة التى كنت أستمتع بها بحياتى . لقد كنت أرتدى السترات الجميلة دائماً . وكنت أعرف كيف أطلب الطعام مستخدماً لغة

فرنسية ضحلة . وكنت أعرف الكثير من الناس الذين يمدون إليك أيديهم دائماً - المرشد في المطعم والنادل والمشرفين والسعاة وحتى ذلك الفتى الذى كان يناولنى الفوطة فى الحمام .

ولقد كنا محظوظين أن يكون لدينا عملاء فى نيويورك ولوس انجلوس وهما مدينتان عظيمتان لمن أراد الاستمتاع بالحياة .

ومن اجل حسن استضافة عملائنا فى نيويورك كنت ومعى مدير التصميمات بالشركة نقوم بحجز تذاكر مسبقة لأفضل المسرحيات على مسارح " برودواى " ، والحجز فى فندق " بلازا " والاستمتاع بطعام العشاء الذى يسبق الذهاب إلى المسرح فى مطعم " نوافذ على العالم " بمنظره الرائع من أعلى قمة أحد البرجين التوأم لمركز التجارة العالمى (كم أفتقد هذين البرجين ، إنه من المحزن الذهاب إلى نيويورك وعدم رؤيتهما) وبعد العشاء كنا نأخذ الليموزين الفاخرة إلى المسرح وبعد انتهاء العرض كنا نأخذ جولة بعربات الخيول فى " سنترال بارك " .

وبالطبع فإن الرحالة المتخصص يجب أن يجلب معه هدايا لأطفاله من محلات " فاوشوارز " أو قطعة أو قطعتين من المجوهرات من محلات جواهر " تيفانى " أو زجاجة عطر ماركة " دانهيل لندن " من أجل زوجته .

ولكن عملاء لوس أنجلوس لم يتطلبوا نفس المستوى من الاهتمام . ولكن الاستضافة كانت تتطلب مع ذلك عشاء عمل رائع فى مطعم " سبورتس مان لودج " بمدينة هوليوود أو مطعم " سفنز راى " بمدينة " توبانجا كانيون " ، أو فى أحد المطاعم المطلة على المحيط فى " ماليبو "

ويمكنك أن تتخيل مدى سعادتى عندما حصلت أخيراً على عميل بمدينة " سان فرانسيسكو " حيث المناظر المبهجة والكبارى الجميلة والمطاعم الوفيرة !

ولم تكن الأمور سيئة فى مدينة " توين سيتى " أيضاً ، بل كان هناك النوادى الخاصة التى تستحق الانضمام إليها والمطاعم الجديدة التى تستحق التجربة ، وغداء العمل المتكرر ويمكنك أن تخمن الوجبة الرئيسية طبعاً ! سوشى !

وكنا نقيم حفلات رأس السنة بشكل مبهج فى مكتبنا من أجل عملاء الوكالة ومورديها بكل ما فيها من مظاهر الاستمتاع والفرح . وفى اليوم التالى كنا نقيم حفلات أخرى من أجل الموظفين . وكنا نوفر لهم غرفاً بالفنادق لقضاء الليلة ، وسيارات فخمة لتأخذهم إلى المطاعم وحفلات موسيقية وعروض سحرية للمشاهدة والاستمتاع وهدايا ومكافآت للجميع .

وفى نفس الوقت كانت حسابات ادخارنا وشهادات الودائع وطرق الاستثمار الأخرى كما هى لم تتغير ، وذلك لأننى لم أكن أدخر بل كنت أنفق فقط .

ولكن هل تعلمت أى شيء خلال ذلك الوقت ، لا أعتقد ذلك . ولقد لاحظت أننا نبلى بلاءً حسناً حتى قرب نهاية عام ١٩٩١ حتى إننى قررت أن أشارك الجميع فى هذا الحظ الحسن .

ولقد أقمت حفلاً أثناء إجازة من المكتب لما يقرب من ٢٠٠ أو أكثر من أصدقائنا المقربين وتضمنت حفلتين من الموسيقى الحديثة والكثير من الطعام والشراب ، وكنت أرتدى حلتى الجديدة من أجل جلب كل هؤلاء إلى الحفلة حيث أرسلنا ٥٠٠ شريط فيديو عليها بعض الموسيقى المعدة بوكالتنا أو أسميناها " هدية رأس

السنة " حيث كانت تعرض مشاهد لموظفينا أمام الكاميرات وهم يرقصون على أنغام الموسيقى .

وفى الليلة التى تليها كانت الاحتفالات حتى الصباح فى أحد الفنادق المحلية ، حيث أعدت الوجبات والسيارات للعاملين بالشركة فى أحد القصور القديمة التى يدعى البعض أنها مسكونة بالأشباح . بعض الناس لا يتعلمون أبداً من أخطائهم ويبدو أننا من بين هؤلاء .

وفى محاولة الدفاع عن احتفالاتنا بموسم الإجازات يجب أن أضيف أن بعض الأعمال الخيرية التى قمنا بها كانت تفيد . فكنا نجمع الألعاب من أجل الأطفال اليتامى فى المدينة . وبعض الملابس الجديدة للأطفال والكبار من فقراء المدينة . وبدلاً من أن نقدم لعملائنا تورتة فواكه أو مفكرة أسبوعية أو أى هدية أخرى كنا نقدم تبرعات تحت أسمائهم إلى " هابيتات للأعمال الخيرية " وهى منظمة تقدم قروضاً ذات فائدة بسيطة للاستثمار العقارى للعائلات غير القادرة على الحصول على سكن (حاول الدخول إلى موقعهم www.habitat.org فربما يمكنك المساعدة .)

ولدىّ الآن رغبة جديدة فى الادخار ، ولكن ذلك قد طرح سؤالاً مهماً : " متى يمكننى الحصول على بعض المال ؟ وأين يمكننى أن أضعه ؟ "

ولقد خسرت ما يكفى فى سوق السندات لكى أعلم أنى لن أرغب مرة أخرى فى أن أضع مالى هناك بالكامل .

ومشكلتى الحقيقية فى الاستثمار فى بعض الشركات الأخرى وخاصة الصغرى والمتوسطة منها هو أنه لن يكون لى أى رأى فى الطريقة التى يديرون بها الشركة ولا أين يستثمرون أموالى ، ولا كيف سيستجيبون للمتغيرات فى التكنولوجيا والتغيرات فى سوق

المال . والعالم يتحرك بسرعة وأنا أفعل كل ما أستطيع لكي أواكب التغيرات فى مجال عملي ، أو حتى أستطيع التنبؤ بتلك المتغيرات ، وأنا أخطط لكى أسلك الطريق الحذر فى استثمار أموالى وكنتيجة لذلك التفكير فنحن نحتفظ باستثماراتنا الأمريكية محدودة النمو ، أو شهادات الودائع ، والعديد من حسابات الادخار العادية المتمشية مع القانون (ك) ٤٠١ من قوانين المنظمة الأمريكية للضرائب (والتى لا قيمة لها هذه الأيام ولكنها على الأقل تمثل نسبة سيولة جيدة) وكذلك بوالص التأمين على الحياة .

ويسخر العديد من معارفى ذوى الخبرة المالية من فكرة التأمين الكامل على الحياة موضحين أن التعبير " تأمين " يعنى توفير بعض الحماية عندما تحتاجها بشدة (فى سنوات الكسب الأولى) بناء على نسبة من كسب الحياة كلها ، ولكن فى الواقع أنا لا أشترى بوالص تأمين من أجل الحماية فقط . وليس هدفى هو أن أترك أولادى أثرياء عندما أموت . ليبدأ كل منهم مشروعه الخاص ويديرونه بأنفسهم . وإن أعظم منحة أعطانى إياها والدى هى تعليمى الحاجة إلى القيام بالأمور بنفسى ، والإحساس بالكرامة فى الوصول إلى أهدافى وتحقيق إنجازاتى .

إن بوالص التأمين على حياتى تحميها شركة من أكبر الشركات ذات التقييم الأعلى والوضع المالى المتميز فى البلاد ، ولو أنهم تعرضوا للفشل أو الإفلاس فلن يكون هناك اقتصاد على الأرجح لكى أقلق على وضعى .

والمميزات الكبرى التى وجدتها فى التأمين الكامل على الحياة كثيرة ومنها أن مبلغ التعويض يمكن توقعه ؛ لأنه فى الغالب يظل كما هو كلما تقدمت فى السن ، والأموال التى أضعها تعود علىّ بعائد قدره ١٢٪ أو أفضل فى التأمينات ذات الأسهم المدفوعة

وعندما أحتاج إلى كمية من المال بسرعة فيمكنني دائماً أن أقترض منهم بنسبة فائدة لا تتعدى ٨٪ حتى عندما كان معدل نسبة الفائدة فى أوقات معينة أعلى من ذلك . وأفضل من كل ذلك هى قدرتى على دفع قروض على جدول زمنى أضعه أنا بنفسى . وعندما أتقاعد فهناك الخيار بأن أحصل على أموالى بشكل دفعات سنوية مع ضمان استمرار الدفعات إلى الورثة لمدة لا تقل عن عشر سنوات إذا حدثت الوفاة خلال تلك الفترة . فهل تعرض خطة الدولة للمعاشات أو للضمان الاجتماعى مثل هذا العرض ؟ كلا ولكن ينبغى أن تفعل لكى تستحق تلك الأموال التى أدفعها لهم !

وربما تكون قد طورت أو فى سبيلك لتطوير استراتيجية للاستثمار تجعلنى أشعر بالخجل عن طريق تفكيرى هذا . أو على الأقل أتمنى أن تفعل ذلك ولكن أهم من ذلك أتمنى أن تكون قد قمت بوضع كمية كبيرة من مكاسبك جانباً على شكل برنامج ادخار . فربما تأتى أوقات عسيرة فى المستقبل وسوف تكون فى وضع أفضل ، ولديك فرصة أكبر للنجاة من تلك الأوقات إذا خططت لها جيداً . وأثناء تلك الأوقات اليسيرة .

راقب رأس المال بأفضل طريقة ممكنة .

وخلال هذا الكتاب قمت بتعرية نفسى أمامك وأشرت إلى الأخطاء الجسيمة التى ارتكبتها طوال تلك السنوات على أمل ألا ترتكب نفس تلك الأخطاء .

وهناك واحد من أكبر أخطائى

لم أقم حتى وقت قريب بمراقبة حسابات الواردات الخاص بى . وشىء بهذه البساطة لا يجب أن يتم تجاهله .

لم أطلب يوماً مقدم أتعاب من العملاء المشكوك فى قدراتهم الائتمانية . ولم أطلب خطابات ضمان ائتمانية ولا حاولت التحرى عن وضعهم الائتمانى ولا تحركت سريعاً بما يكفى لكى أحصل على مستحقاتى عندما تغيرت الأمور إلى الأسوأ .

وفى الماضى نادراً ما كنت أرسل شهادات شهرية لتتبع فواتير الدفع الأصلية ، أما الآن فأعلم مدى أهمية ذلك .

أنا الآن أراقب حسابات الواردات جيداً وأفعل ما هو أكثر من المراقبة . الآن أصبح الاهتمام الأكبر هو للتحصيل .

ولكن هناك طرق أخرى لمراقبة رأس المال الخاص بك وهى : مراقبة مصروفاتك ومراقبة حسابات الدفع . وسوف نناقش المصروفات فى النقاط القادمة ولكن حسابات الدفع تحتاج إلى التحدث عنها الآن .

ولقد كان لدىّ موظف فى إحدى المرات لم يكن يفهم أن وكالة الدعاية من المفترض أن تحاسب العميل على القيمة الإجمالية للإعلان ثم تدفع لمنتجى الإعلان القيمة الصافية . والفرق بين القيمتين يسمى " عمولة الوكالة " وهى تصل فى بعض الأحيان إلى ١٥ ٪ من القيمة الإجمالية . وهذه هى الطريقة التى نتكسب بها كمية معقولة من عائداتنا .

وكان لهذا الشخص منهج آخر فى التعامل مع إنتاج الدعاية . وهو أن ندفع للإنتاج القيمة الإجمالية للإعلان ثم نحصّل من العميل صافى القيمة . ولم نكتشف تلك المشكلة حتى اتصل بنا أحد أصحاب دور النشر وسألنا لماذا أنتم بهذا الكرم ؟

والهدف من تلك القصة هو ألا تفرض أى شىء ، ولا تفترض مسبقاً أن فواتير الدفع الخاصة بك صحيحة ، وفتش جيداً حتى تتأكد من أن مورديك لا يدفع لهم أكثر مما يستحقون . وتأكد من

أن المبالغ التى يطالبون بها هى نفسها الموجودة فى تقديراتهم ، وهى أيضاً نفس الأرقام الموجودة فى فواتير الشراء .

وباختصار ، تأكد من أن أكثر موظفيك كفاءة هو من يقوم بالفحص والتمحيص والتأكد وتقديم تقارير عن أى اختلاف فى المدفوعات إليك شخصياً . ثم خذ بعض الوقت لكى تفحص تلك التقارير بنفسك من وقت لآخر .

تأكد من أن المال المدفوع إليك أكثر من المنفوق

أحد الطرق للتأكد من أن المزيد من المال يأتيك أكثر مما تنفق هو أن تراقب مصروفاتك جيداً . وبلغة أكثر بساطة حاول أن تراقب حجم الإنفاق الخاص بك .

وفكرة الإنفاق الثابت هى من واقع تجربتى مجرد خرافة . فلم يكن هناك شيء ثابت فيما يتعلق بحجم إنفاقى ، ربما كان بعض تلك المصاريف ثابتاً ، ولكنى لا أعرف بالتأكيد ما هى تلك المصروفات . فمصاريف التأمينات الصحية ازدادت والنسبة التى يتحملها صاحب العمل فى التأمينات الاجتماعية للموظفين تزداد كل عام . وأسعار خدمة التليفون تزداد ، والموظفون يتوقعون زيادات فى المرتب والكروت الخاصة ، وأوراق الخطابات ، والنماذج الورقية تزداد تكلفتها كلما قمنا بطبعها مرة أخرى . ولا يبدو أى من هذه " إنفاقاً ثابتاً " من وجهة نظرى .

وما تعلمته فى ثلاثة عقود أمضيتها فى سوق العمل أنه فى الوقت الذى لا يمكن فيه تثبيت حجم الإنفاق فمن الممكن مراقبته والسيطرة عليه .

وفى معظم المشروعات فإن أكبر مصدرين من مصادر الإنفاق هما التخزين ومرتبات العمال ، وعلى حسب كل مشروع فإن أحد

هذين المصدرين قد ينتزع القيمة الأكبر فى المصروفات من الآخر . ويمكن كتابة مجلد بالكامل عن التحكم فى التخزين ، ولحسن حظك فقد كتب أكثر من كتاب حول ذلك .

وعلى الرغم من أن مشروعى السابق والحالى يعتمد على الناس والأفكار والتكنولوجيا أكثر من الإنتاج والتخزين فإن لدىّ بعض الملاحظات الجديرة بالذكر .

ومفتاح التخزين والإنتاج هو أن تلبى المطالب النهائية ، سواء كانت تلك المطالب كمية أو التسليم فى المواقيت المحددة أو فى تنوع المنتجات ، والذى يجعل الكثير من الشركات تفشل هو إهمالهم لأحد هؤلاء العوامل الثلاثة . وقد يعتمدون كلياً على استراتيجيات " التسليم فى آخر لحظة " حتى إن زلة واحدة قد تؤدى بهم إلى النهاية . أو أنهم يعدلون إنتاجهم وتخزينهم على مبيعات اليوم ولا يصبح بإمكانهم تلبية احتياجات الغد ومطالبه .

وإحدى أسوأ حالات إدارة التخزين التى رأيتها فى حياتى حدثت فى محل هدايا صغير يقع فى سوق تجارى مخصص للطبقات الراقية فى إحدى ضواحيٍ مدينة " توين سيتى " . ولقد جعل ذلك المحل من نفسه مصدراً للهدايا المثالية للشخص الذى لديه كل شيء بالفعل ، حيث كانت رفوفهم مكدسة بكل ما هو رائع وفريد من الأدوات التكنولوجية النادرة التى كانت تجذب أشخاصاً مثلى .

ولقد كنت متحمساً جداً لهذا المحل حتى إننى قد دعوتهم لأن يكونوا عملاء لوكالة الدعاية التى أديرها . وكانت لدىّ رؤية لطبيعة محالهم أن تصبح سلسلة من المحلات التى تنتشر على طول البلاد وعرضها ، وربما يعود إلى امتياز إدارة هذه المحلات . وكنت أتحدث بثقة من يضع كلتا قدميه على أرض صلبة .

(ولقد قام شخص ما بنفس الفكرة بعد ذلك وأطلقوا على أنفسهم لقب " شاربر إيمج ") . ولكن لسوء حظنا فقد رفضوا عرضى الذى قدمته لهم . واعتقدوا أن موقعهم الفخم هو كل ما يحتاجونه من دعاية .

وفى الوقت الذى استمرت فيه زيارتى للمحل فقد بدأت ألاحظ أن معروضاتهم قد صارت أقل تميزاً وأقل انفراداً وأقل فى مستواها التكنولوجى - بل صارت عادية . ولم يستمروا فى البحث عن كل ما هو جديد وفريد من المنتجات ولم يتوفر لديهم ما يكفى من المنتجات ، حتى أصبحت رفوفهم شبه عارية .

وهذه هى نهاية القصة . فى أحد مواسم الأعياد أعطانى فريق العمل فى شركتى كوبون هدية يصرف من ذلك المحل وقد ذهبت لأختار الهدية المناسبة ، وكانت المفاجأة أن محلى المفضل الذى كان دائماً مكدساً بالبضائع والهدايا التى كنت أحبها دائما - لم يعد به أى شىء أريد الحصول عليه .

ولقد قمت بصرف ذلك الكوبون على هدية لم أرغب فيها من الأساس ؛ لأننى خمنت أنهم لن يستمروا فى العمل لأكثر من عدة أشهر . ولقد تحقق ذلك بالفعل . لقد أدت محاولاتهم غير السليمة لأن يتأكدوا من أن الكثير من المال يتدفق إلى خزائنهم ، وأن القليل منه يصرف إلى إفراغ مخازنهم من الأشياء التى كانت سبباً أساسياً فى تدفق الأموال عند بيعها تلك الأموال التى كانوا يحتاجون إليها لضمان بقائهم فى العمل .

والاتجاه المعاكس لذلك قد يمثل أيضاً مشاكل كبيرة ، كان لى عميل سابق يتاجر فى القوارب ، وقد شعر أن الطريقة الأفضل لبيع مزيد من القوارب هو أن يتأكد من أن غرفة العرض والفناء الخارجى للمعرض ممتلئان عن آخرهما بالقوارب الجديدة . وقد

بدا ذلك الاتجاه ناجحاً عندما كانت معدلات الفائدة قليلة ، ولكن بعد أن قفزت معدلات الفائدة قفزة عملاقة ، وجد أنه يواجه تكاليف كبيرة لتمويل معرض قواربه فاضطر إلى الحصول على قرض بضمان منزله للمرة الثانية حتى يمكنه التغلب على تلك الفترة العصيبة ، ولكن ذلك لم يفلح فى شىء . وبدا مشروعه يموت تحت وطأة معدلات الفائدة المتراكمة . وصارت المصروفات أكبر بكثير من أى كمية مبيعات يمكنه تحقيقها .

لكى تحدد احتياجاتك من المال ، حاول أن تأخذ فى اعتبارك تلك التغيرات المتعددة التى يمكن أن تحدث . تغيير فى معدل سعر الفائدة أو الضرائب أو مصروفات الإنتاج والتشغيل ، أو الزيادة المستمرة فى سعر المواد الخام أو أسعار التخزين . ولتكن لديك استراتيجية للتعامل مع تلك المتغيرات متى وأينما حدثت حتى لا تجد نفسك فى عجز مالى مفاجئ . ليكن لديك سيولة مالية فى البنوك ، أو لتكن فى وضع يمكنك فيه أن تزيد من أسعارك أو أن تخفض مصروفاتك بسرعة . وتأكد أن علاقتك مع البنك الذى تتعامل معه آمنة وسليمة . وأسوأ وقت للبحث عن بنك جديد هو عندما تضطر الى ذلك .

حاول أن تعرف متى تتوقع قدوم رأس المال وكم تتوقع أن يأتيك منه .

على الرغم من بعض الحالات الاستثنائية قصيرة المدى ، فقد كان المشروع دائماً يبدو جيداً على الورق . فإن لدىّ دائماً أصولاً ثابتة ومدفوعات كبيرة وكميات احتياطية من التعاقد ، وفى نفس

الوقت كنت أتفقد حسابى الجارى فاكتشفت أنه يكاد يكون فارغاً .

وعندما حدث ذلك بدأت أنظر إلى حسابات القبض وحاولت أن أضمن مدى سلامتها ومتى أتوقع أن تتحول إلى سيولة مالية . وفى الوقت الذى ظننا فيه أننا نعلم عادات الدفع الخاصة ببعض العملاء قام هؤلاء العملاء بوضعنا فى مأزق حقيقى . فصار الدفع فى موعد أقصاه ثلاثون يوماً يتحول فجأة إلى تسعين يوماً . وكنتيجة محتومة لذلك فقد تأخرت فى دفع الفواتير المستحقة علينا وبدأ موردونا يشعرون بالتوتر .

واليوم فى مشروعى الحالى أقوم بإجراء تحليل لتدفق السيولة بشكل اعتيادى ، وأضع تصوراً لوضع السيولة فى المستقبل القريب . ولا أصدق أن مجموعة " جوترى للاتصالات " استمرت فى العمل كل هذه المدة بدون تلك المعلومات .

وخلاصة القول - للاستفادة من مصطلح رأس المال - أنه مهما كانت منتجاتك وخدماتك غاية فى الروعة ، ومهما كانت مواعيد تسليمك دقيقة ، ومهما كان موظفوك محترفين ، فإنك إن كنت لا تتبع تلك الإرشادات الأساسية السبعة المتعلقة برأس المال فإنك تفتح باباً بينك وبين الكوارث .

تأمل ما يلى جيداً

ما هى السياسات التى يمكننى تطبيقها (وخاصة مع العملاء والزبائن الجدد) من أجل أن يتدفق المال إلى مشروعى بشكـــل أسرع ؟

____

____

ما الذى يمكننى تغييره من أجل أن يتحرك رأس المـــال إلـى خارج مشروعى بشكل أكثر بطئاً ؟ ______________

____

أين يجب أن أضع مالى ، وفيما يجب أن أستخدمه حال توفره فى يدى ؟ ______________________

____

ما هى الخطوات التى يجب أن أتخذها لتقليل الفائدة التى أدفعها ؟

____

مـا هـى الإجـراءات والسياسـات التـى يجـب أن أتبعهـا إذا لاحظت تغيرا سلبيا فى تدفق السيولة المالية وفى درجـة تحصيل الفواتير ؟ ______________________

____

____

كم مرة يجب أن أفحص مـذكرة توقعاتى لكـى أحدد إذا كانت هناك وسائل لزيادة الربح ؟ ____________________

____

كم من العملاء يسددون فواتيرهم فى ١٠ أيام وكم ________
فى ١٥ يوماً أو ٣٠ يوماً أو ٤٥ يوماً أو حتى ٦٠ يوماً ؟ ____

____

إلى أى مـدى يجـب أن تفحـص مـذكرة النوايـا الخاصـة بـك لتحديد إذا ما كانت هناك وسائل لزيـادة الـربح ؟ أى العمـلاء سيدفع فواتيره فى ١٠ أيام ؟ أو ١٥ يـوم ؟ أو ٣٠ يوماً أو ٤٥ يـوماً ؟ أو ٦٠ يوم ؟ ____________________

____

ما هى الخطوات التى يجب أن أتخذها مـع كل عمـيـل لكـى أسرع من عملية تحصيل الفواتير ؟ ____________________

____

____

١٥

العلاقة بينك وبين المجتمع

مهما كان حجم مشروعك الآن - أو حجمه فى المستقبل - فهناك مكافآت رائعة ستأتى نتيجة لاهتمامك بالآخرين .

وفى القوانين الفيدرالية للضرائب يمكن للمؤسسات أن تتبرع بنسبة تصل إلى ١٠ ٪ من أرباحهم الصافية التى تخصم منها الضريبة (فى الواقع يمكنهم التبرع بلا حد أقصى ، لكن لا يمكنهم خصم ذلك التبرع من الضرائب المستحقة عليهم إذا زادت نسبة التبرع على ١٠ ٪) .

وقد تبدو نسبة ١٠ ٪ قليلة إلى حد ما ، ولكن لو قامت كل مؤسسة باتباع ذلك المنهج فإن هذه الأمة سيقل مستوى الفقر بها ويتراجع مستوى المعيشة المنخفض وتختفى الأمراض ويقل جوع الأطفال عما هو عليه اليوم .

إذن ، ما الذى يمكننا القيام به ليكون لنا هذا التأثير على مجتمعاتنا ولكى نعيد بعض الحق لأولئك الذين ساعدونا على إنجاح مشروعاتنا .

والفرص المتاحة لخدمة المجتمع غير محدودة ومتاحة على جميع الاتجاهات ولست بحاجة إلى أن تفعل عملاً عظيماً ولكن ابدأ بشيء بسيط وصغير . اكتشف كم هو جميل ذلك الشعور بأنك تفعل شيئاً جيداً وسوف يجعلك ذلك أكثر حماساً لفعل المزيد .

ولكن ما هى بعض هذه الأشياء التى قمت بها أنا طوال تلك السنوات ؟

ولكنى كنت أعمل مع فريق عملى فى إنتاج إعلانات مطبوعة ومواد دعائية أخرى ، فقد قمنا بالتبرع بتلك الأعمال لصالح مؤسسات خيرية كنا نؤمن بإنجازاتها ومساهماتها . وقمنا بعمل ملصقات دعايا للبرنامج الخيرى لمدينة توين سيتى الذى كان يساعد فى جلسات العلاج والرعاية للأطفال الذين يتعرضون إلى حالات إساءة جسدية أو نفسية . وكنا ننتج خطابات بريدية مباشرة كنوع من الدعايا لمؤسسة خيرية كانت تتعهد برعاية الأطفال الأيتام من دول العالم الثالث الفقير ، ونرسلها إلى عائلات محترمة تقوم بتربية هؤلاء الأطفال .

ولكى نساعد الآخرين على الاستفادة من مجال إنتاج الفيديو والإنتاج الإذاعى والتليفزيونى كنا نعد دعايا وبرامج لمؤسسة " مارش اوف دايمز " الخيرية ومشروع " مينسوتا " لمكافحة مرض الإيدز وبرنامج " شمال أيرلندا " لرعاية الأطفال وهى منظمة تنقل الأطفال من بيئات فقيرة وتضعهم فى منازل أمريكية فى شهور الصيف ، وفى عام ٢٠٠٣ قمنا بإنتاج و إخراج فيديو دعائى لمنظمة" UMOM " المتخصصة فى توفير مساكن إيواء للمشردين

فى مدينة " فينيكس " ولم نتلق أجراً مقابل ذلك لأننا تبرعنا به ، ولكننا نلنا الرضا عن النفس وعندما فزنا بجائزتين قوميتين من أجل عملنا ، وكذلك من أجل مساعدة المؤسسات الخيرية الجديدة على جمع التبرعات من القطاع الخاص .

وطوال تلك السنوات تطوعت بجمع تبرعات من المنازل لمؤسسة جيش الخلاص الخيرية وكنت أتبرع بيوم كل سنة كنت أكنس فيه حديقة المدينة وكنت أبيع الزهور من أجل جمع الأموال لدعم الشركات الغذائية المحلية بهدف توفير كميات من المياه النظيفة للقرى التى انتشرت بها المجاعات فى منطقة " الدومنيكان " . وكذلك شراء معاطف وسترات وأوشحه لأطفال المدارس الفقيرة.

إذا لم تعجبك أى من هذه الأفكار فهناك بعض الأشياء الأخرى التى يمكنك أن تفكر فيها :

يمكنك أن تتطوع فى أحد برامج تنمية الطرق ، ثم تقوم أنت وفريق عملك بتعهد مسافة ميل أو ميلين من الطريق العام بالرعاية والتنظيف من القمامة . (وفى أى الحالات سوف يظهر اسم شركتك على لافته ممتدة على طول المسافة التى تتعهدها بالرعاية - وهى إضافه جيدة لمنافع العلاقات العامة) .

ربما يمكنك أن تخطط لبعض الزيارات وكذلك برامج الإجازات لبعض الأفراد المحجوزين فى دور الرعاية الصحية فى منطقتك.

ربما يمكنك أن تفكر فى منح بعض الأذون أو الإجازات لموظفيك الذين يريدون الاشتراك فى نوادى تعليم الفتيان أو الفتيات أو الراغبين فى قيادة فرق الكشافة للفتيان والفتيات .

هناك الكثير من الجمعيات الخيرية التى بها برامج خيرية لتوصيل وجبات الطعام إلى المسنين أو غير القادرين على الحركة المضطرين إلى البقاء فى منازلهم ، وهم يحتاجون إلى سائقين

لتوصيل تلك الوجبات . وربما يمكنك أنت وفريق عملك المساهمة فى ذلك .

وربما يكون هناك برنامج خيرى يحتاج متطوعين من أجل الطبخ أو تقديم الطعام إلى الفقراء والمشردين . وهنا فى مدينة " فينيكس " أعرف الكثير من دور العبادة ومراكز خدمة المجتمع التى تقبل المتطوعين لتقديم الطعام ليوم واحد فى الأسبوع فى مركز (UMOM) أو مراكز " نيو داى سنتر " وكفائدة جانبية فقد طوروا فيما بينهم روح الجماعة التى حسدتهم عليها أى شركة !

وكل صاحب مشروع صغير يجب عليه أن يقوم بفاعلية باكتساب مبدأ " التزام بيئي" لكى يؤدى تلك المساهمات الصغيرة ويمكن أن تسلك الطريق السهل فى أن توفر شاحنات لتجميع المواد المعدة لها عادة التصنيع من العبوات الألومونيوم وزجاجات المياه والأوراق ، استغن عن بعض نسخ المطبوعات الكثيرة التى تشترك بها وتداول نسخة أو اثنتين بين الأفراد فى المكتب بدلاً من ذلك . قم بإعادة طبع النسخ غير النهائية من المنتجات على ظهر الورق الذى تم الطبع عليه من قبل . استخدم الأوراق والعبوات القابلة لإعادة التصنيع كلما كان ذلك ممكناً وقاوم إغراء استخدم الأغلفة الفاخرة لمنتجاتك التى تقوم بتصنيعها .

وإذا كنت رجل أعمال ناجحاً فإذن لديك مسئولية أن تُرجع بعض هذا النجاح إلى مجتمعك المحلى - وإلى المجتمع الدولى أيضاً . وكذلك فإن لديك الفرصة لكى توفر نموذجاً للقيادة أمام موظفيك حتى يمكنهم أن يجربوا الشعور بالرضا عن النفس ، والمكافأة المعنوية التى توفرها رعايتك للآخرين .

ولا تضع مصلحة شركتك الفردية كأساس تبنى عليه القرارات التى تتخذها ، ولكن اسأل بدلاً من ذلك كيف يمكن لمساهمتك أن

تفيد مجتمعك ، وأن تجعل منه مكاناً أفضل للعيش من أجلك ومن أجل موظفيك ، وأنا أضمن لك ألا تندم أبداً على عملك الخيرى !

تأمل ما يلى جيداً

ما هى المنتجات أو الخدمات التى تقدمها والتى تصلح فى الأعمال الخيرية ؟ ______________________

____

ما هى الأمثلة المحددة فى الانخراط فى خدمة المجتمع التى يمكننى أن أشجع فريق عملى عليها ؟ ______________

____

كيف يمكننى أن أكسب مشاركة العملاء والزبائن فى الأحداث المحلية ؟ ______________________

____

____

هل هناك أحداث على مستوى الولاية أو الأمة أو على المستوى العالمى ينبغى أن نفكر فى المشاركة فيها ؟ ______________

____

____

هل يجب أن أفكر فى أن أعطى الموظفين إجازات من أجل التطوع فى خدمة المجتمع؟ __________ وإن فعلت فما هى تلك النشاطات التى يجب أن أشجعها ؟ ________________

____

____

ما نوع النشاطات التى يجب ألا أسمع بها ؟ __________

____

____

الجزء الثالث

التغلب على عوائق أى مشروع

١٦

الانشغال

كنت لأدفع أموالاً كثيرة - إن كانت لدىّ أصلاً - من أجل أيام بها ساعات أكثر من المعتاد . والساعات الأربع والعشرون التى يمنحها كل يوم ليست كافية بما يكفى للقيام بكل ما يجب القيام به . والقيام بأعباء عملى إلى جانب قيامى بالكتابة يستهلك كل الأربع والعشرين ساعة .

ومع إننى أحب مشروعى ولكنى لا أريد أن أمضى كل دقيقة من يومى منقطعًا له . وإنى أحاول جاهداً أن أوفق أوقاتى حتى يمكننى أن أحيا حياة طبيعية مع زوجتى وحتى تتمكن ابنتى المراهقة وابنى الراشد وأختهما أن يشاركوا انتصارتهم وانكساراتهم فى الحياة مع أب مهتم بهم . وحتى يمكننى أن أقرأ و أتأمل و أتعلم فى كل دقيقة من أوقاتى الخاصة القليلة وحتى يمكننى أن أتمتع بمعرفة المزيد من الأصدقاء والأهل ، وحتى يمكننى أن أخدم

مجتمعى من خلال مساهمتى فى المساعدة على تلبية احتياجات الآخرين .

وأنا من أشد المؤمنين باللعب . وليس من ضرر فى أخذ استراحة فى خضم أسبوع عمل شاق للعب ساعة أو ساعتين للجولف ، وليس هناك ضرر فى قضاء يوم إضافى فى مكان هادئ فى عطلة إجازة عيد التحرير . ولن يتضرر مشروعك ضرراً بالغاً إذا ذهبت إلى النادى الصحى لمرتين أو ثلاث فى الأسبوع ، أو أن تأخذ إجازة بعد ظهر الخميس لقضائها فى الخارج مع أسرتك . بل إن شركتك قد تستفيد بشكل أفضل من " صفاء ذهنك " الذى يتبع قيامك ببعض المرح واللعب .

ولكن ماذا يعنى كل ذلك إذا تعلق بالعمل ؟ إنه يعنى أن علىّ أن أكون منتجاً على قدر ما أستطيع خلال ساعات العمل ، وإذا كنت سأحقق تلك الأهداف التى وضعتها لنفسى فيجب علىّ عندها أن أتأكد من أن موظفى منتجون بأقصى ما يمكنهم أيضاً .

هذا يعنى التحكم فى " أكبر مستهلكات للوقت " .

- مشاكل المرور .
- الهاتف .
- بريد الصباح .
- البريد الإلكترونى .
- الاجتماعات .
- النظم والإجراءات .
- الأعمال المكتبية والتقارير والمذكرات .

مشاكل المرور

إذا كنت تعيش فى منطقة حيث اختناق المرور يؤدى إلى أن يتحول الوقت المستغرق إلى الذهاب إلى عملك إلى مشكلة حقيقية (لوس أنجلوس . دالاس أو مدينة فينيكس) أو أن رحلاتك إلى أطراف المدينة تعتبر جزءاً من روتين عملك اليومى ، فأنت فى حاجة إلى الاستفادة القصوى من هذا الوقت قليل الإنتاجية .

فبالإضافة إلى الإجابة السهلة مثل أن تضع سماعة هاتفك فى أذنك دائماً ثم تقوم بإرسال واستقبال مكالمات العمل على هاتفك المحمول أو محاولة معرفة آخر الأخبار الحديثة عن طريق الراديو ، فقد وجدت بعض النشاطات الإنتاجية الأخرى .

أنا أحب أن أجعل من وقت القيادة وقت تعلم عن طريق الأسطوانات المضغوطة أو شرائط الكاسيت ومعظم الأسطوانات التى أسمعها تتعلق بمسائل فى العمل و لكن أحياناً أستمع إلى برامج مساعدة النفس بما فيهما أسطوانات تحضير النفس التى يكتبها ويصدرها " زيج زيجلار " أو الدكتور " دينس وايتلى " . واكتشفت أخيراً مجموعة من الأسطوانات من إنتاج روبرت تى . كيوزاكى حول استثمار العقار المؤجر . ولقد اتبعت نصائحه ونجح الأمر معى !

وكذلك فأنا أحمل معى مسجلاً صوتياً صغيراً ومسجلاً رقمياً للأصوات وأضعه فى المكان الفاصل بين مقعد السائق والمقعد المجاور له حتى إذا أتتنى فكرة جديدة أقوم على الفور بتسجيلها على هيئة صوت فى المسجل . وهذه الفترة هى أسرع وأكثر أمناً من محاولة الكتابة على الورق وأنت تقود السيارة .

ولقد توصلت أيضاً إلى أنه يمكننى التعامل أفضل مع ازدحام المرور بالإنصات إلى موسيقى ناعمة كلاسيكية أو موسيقى " الجاز الهادئة " .

وعلى الرغم من صعوبة أن تشارك سيارتك مع الموظفين إن كنت فى مشروع خاص بك فإن ذلك سوف يمكنك من الحصول على أفكار قيمة وملاحظات سديدة من الآخرين ، ويمكنك أن تزيد من معارفك وفهمك للأحداث العالمية ، وأحياناً يمكنك أن تلتقط بعض الأفكار التجارية القيمة ، وإذا كانت فكرة مشاركة السيارة تعجبك ، فعلى الأقل يمكن لشركتك أن تساهم فى تقليل استخدام الجازولين .

الهاتف

وعلى الرغم من حبى لاستخدام هاتفى النقال أثناء القيادة لأنه يمكننى أن أجعل وقت القيادة أكثر إنتاجية فإننى أكره المكالمات الروتينية أثناء عملى على جهاز الكمبيوتر . وليس هناك ما يقطع حبل الأفكار الجيدة أكثر من رنين الهاتف وليس من شىء يزعجنى أكثر من متحدث لا يعلم أن المكالمة يجب أن تنتهى وأضف إلى ذلك " المكالمات الدعائية " وسوف تدرك حجم استيائى من الهواتف .

ولدىّ صديق فى العمل يتلقى كل المكالمات الواردة إليه بدون أى نوع من التصفية للمكالمات على الإطلاق . ويمكن للمكالمات الواردة من سمسار البورصة والعملات الذى يرغب فى إضافة اسمى إلى قائمة عملائه أو الموردين الذين يتصلون من المدن الأخرى ويريدون استخدام خدماتهم . هى التى يمكن أن تنتزعنى من روتين يوم العمل .

وأنا أعتمد على نظام تحديد هوية المتصل والبريد الصوتى لكى أصفى مكالماتى . وإذا لم أكن أعرف رقم المتصل فسوف أنتظر حتى يترك رسالة صوتية . ويمكننى تخطى تلك الرسائل عديمة الجدوى بسرعة حتى يمكننى توفير المزيد من الوقت . وإن كان لديك موظف استقبال يرد على مكالماتك فحاول إعداده جيداً واطلب منه أن يكون على دراية تامة بقائمة أسماء الأشخاص المهمين الذين تتعامل معهم والذين تربطك بهم علاقات عمل متينة كالعملاء والموردين والعملاء المحتملين والأصدقاء . وإن كان المتصل ليس على تلك القائمة فيمكن لشخص آخر التعامل معه ولا يتم تحويل المكالمة إليك إلا بعد معرفة كافة التفاصيل كالاسم والوظيفة والشركة ورقم التليفون والهدف من الاتصال .

وإذا كنت فى وسط مشروع ما - أؤلف كتاباً ، أو أعد شريط فيديو دعائياً على سبيل المثال - ولكنى أعلم أن هناك بعض الأعمال التى يجب القيام بها ، وأننى سوف أكون بالسيارة لمدة من الزمن قد تمتد طويلاً ، فإننى آخذ معى الرسائل الصوتية وأقوم بالرد على المكالمات عبر هاتفى النقال ، وعندما انتهى من الاجتماع الذى ذهبت إليه أقوم بتلقى رسائل صوتية جديدة ، وأرد على المكالمات فى خلال رحلة العودة إلى المكتب (من فضلك استخدم سماعة الأذن) .

وهناك وسيلة أخرى فعالة يمكنك تطويرها وهى أن ترد على كل المكالمات التليفونية خلال فترة زمنية محددة ولتكن مثلاً من ٣٠ : ١٠ إلى ٠٠ : ١١ لتلقى مكالمات الصباح و ٣٠ : ٣ إلى ٠٠ : ٤ لتلقى مكالمات بعد الظهر . والمكالمات التى تصل بعد ٠٠ : ٤ مساءً يتم الرد عليها فى الصباح التالى ، وإذا كانت

مواعيد عملك تختلف طبقاً للمكان الذى أنت فيه فعليك ضبط تلك التوقيتات لكى تتلاءم معك .

وإذا كان عملك يعتمد فى الأساس على استقبال المكالمات الخاصة بالمبيعات فهذه الطريقة بالتأكيد لن تصلح لك .

بريد الصباح

كل كتاب أو مقال قرأته عن رفع كفاءة المكتب يعطى دائماً نفس النصيحة : " تعامل مع كل ورقة مرة واحدة . ضع ردك عليها كتابة أو استجب لها تليفونياً ثم أعد توجيهها إلى شخص آخر . ثم ضعها فى ملف أو ألقى بها بعيداً ، وأياً ما تفعل فقم به على الفور لكى تقلل من حجم التراكم والإحباط الذى يتبعه . "

إنها نصيحة عظيمة ، ولكن لا يمكننى أن أتبعها حتى ولو نمت لى أجنحة وتعلمت الطيران . اتجاهى هنا هو أن أفحص داخل أكوام البريد اليومى المتراكم ثم أبحث عن الأمور المهمة . تلك التى يجب أن أستجيب إليها على الفور ، والبقية الأقل أهمية توضع فى أكوام على حسب أولويتها .

وجزء من مشاكلى مع البريد اليومى هو أننى من خلال عملى قمت بتصميم الكثير من نماذج البريد المباشر للكثير من عملاء الوكالة فقد أصبحت أحب أن أرى ما هى الطرق الأخرى التى يستخدمها مصممو نماذج البريد الآخرون .

ومشكلة أخرى هى أننى قد اشتركت فى مجلات كثيرة مثل : " ماك وورلد " أو " شاربر إيمدج " ... إلخ مما جعلنى على قائمة بريدها جميعاً . ولن تتصور حجم كتالوجات الدعاية التى تصلنى فى البريد . ولأن هذه الشركات المحترمة قد تعبت كثيراً لكى

تصل إلىّ دعايتهم ، فدائماً ما أشعر بالالتزام الأخلاقى الذى يدفعنى إلى قراءتها .

وإذا أردت أن تثير جنون زوجتك فضع كومة من المجلات والكتالوجات بجانب السرير ، وأبقى إضاءة السرير لمدة ساعة أو ساعتين بعد أن تستغرق زوجتك فى النوم .

وأشعر بفخر شديد لكى أخبركم أننى فى مرحلة التعافى من هذه العادة ، وأنا الآن ألقى (وأعنى أعيد تصنيع) على الأقل ثلاث أرباع تلك المجلات قبل حتى أن أقرأها .

ولقد قمت بتطوير سلسلة من الخطابات المعدة مسبقاً كنوع من الردود الجاهزة على مساحة واسعة من البريد التى تصلنى ومنها السير الذاتية وطلبات المساهمة فى الأعمال الخيرية والأعمال الحرة والتصميمات التى تصلنى .

والآن أنا أعالج كل قطعة ورق مرتين فقط ويعتبر هذا نوع من التقدم ، سواء صدقت ذلك أو لا . وأنا واثق من أننى فى طريقتى نحو التهافى تماماً .

البريد الإلكترونى

فى الوقت الذى تعمل فيه فلاتر تنقية البريد الإلكترونى من رسائل الدعايا للممثلات ومنتجات الشركات الطبية والمواقع المجانية بكفاءة ومرونة عالية ، فإننى مازلت أتلقى الكثير من البريد الإلكترونى الفاسد مع الرسائل الحقيقية من وقت لآخر. وأفضل وسيلة توصلت إليها للتعامل مع تلك الرسائل هى أن أتعامل معها يوماً بيوم . وأن أتخلص منها بأسرع ما يكون ثم أقوم بالرد على الرسائل الحقيقية تواً حتى إن اضطررت إلى إرسال رد قصير متبوع بنوع من الاعتذار . وأقوم بنسخ الرسالة على جهاز

الكمبيوتر الخاص بى كنوع من التذكير خاصة إذا كانت الرسائل تتطلب رداً إضافياً أكثر وضوحاً .

ولقد تخلصت من الكثير من مشاكل الرد على الرسائل الإلكترونية عن طريق تحديد " توقيعات " متعددة . وسوف يقدم لك برنامج البريد الخاص بك طريقة مناسبة للقيام بذلك وأنا أحدد أسماء محددة وقصيرة لكل التوقيعات حتى يمكننى أن أعرف أى واحد منها أستخدمه فى رد معين . وبالمناسبة فإن التوقيعات لا يجب أن توضع فى أسفل رسالة البريد ، لكن يمكنك سحبها أو قصها ثم لصقها فى أى مكان تريده داخل الرسالة مما يوفر لك المزيد من الوقت .

ويشمل توقيعى الأساسى معلومات عن كيفية الاتصال ووضع رسالة دعائية غالباً ما تكون لأحدث كتبى ، أما التوقيعات الأخرى فتتنوع ما بين : " شكراً لك من أجل الوقت الذى أتعبت نفسك فيه بالكتابة إلىّ . وإنه لشىء عظيم أن أستمع إلى آراء قرائى . وإنى سعيد بأن كتابى قد ساعدك " . يا للهول ! ربما كان يجب ألا أكشف أمامك هذا السر ، وبصدق أنا أرد حقيقة على كل رسالة تشجيع وإعجاب أتسلمها ، حتى الآن !

الاجتماعات

إذا أردت أن تضيع الكثير من الوقت فاعقد الكثير من الاجتماعات !

والاجتماعات قد تمثل أخطر التهديدات التى قد تتعرض لها إنتاجية أى مشروع . وإيمانى الراسخ منذ أمد بعيد هو أنه يمكنك أن تعقد اجتماعات أو يمكنك أن تؤدى عملاً حقيقياً وعليك أن تختار .

ولكن هناك بعض الاجتماعات الحقيقية - والضرورية ومن بين الأهداف السليمة لتلك الاجتماعات هى :

- توصيل المعلومات بفاعلية إلى جميع العاملين لديك والحصول على رد فعلهم .
- الحصول على التقارير من الموظفين فى وقتها المناسب .
- إجراء المقابلات مع المتقدمين للوظائف .
- إجراء مراجعات الأداء الوظيفى .
- تحليل الإجراءات وتطوير الاستراتيجيات .
- حل أى مشكلة محددة .

وهناك طرق لعقد اجتماعات أكثر إنتاجية مع تقليل حجم الوقت المستهلك فى نفس الوقت .

أولاً . ضع وقتاً محدداً لبدء الاجتماع وألزم الآخرين به . ولا تجعل الموظفين يؤخرون الاجتماع بالحضور وقتما شاءوا . وكان أحد موظفىّ السابقين من ذوى التصميم والشخصية يريد أن يظهر مكانته وأن يرسل رسالة إلى الآخرين توضح مدى أهميته عن طريق أن يأتى إلى الاجتماعات متأخراً عدة دقائق بعد أن يحضر الجميع ليدخل دخول الفاتحين إلى حجرة الاجتماعات ، وربما ظن أنه لا يمكن الاستغناء عن وجوده فى أى نقاش نجريه وبالفعل كنت أؤخر أى مناقشة حتى يأتى ويجلس فى مقعده ، وفى النهاية قمت بحساب الوقت الذى يدمره ولذلك قمت بإعادة التأكيد على الحاجة إلى بدء الاجتماعات فى وقتها ثم قمت بتنفيذ ذلك بالفعل . وفى الاجتماعات التى تلت ذلك ، كنا نناقش أجندة موضوعاتنا حتى قبل وصوله . ولم يعجبه ذلك ، ولكنه لم يغير

أسلوبه أيضاً . ولهذا السبب ولأسباب كثيرة أخرى وأثناء فترة التراجع الاقتصادى " إعادة هيكلة الشركة " توصلت إلى حقيقة أن أسلوبه المتعجرف هو آخر ما أحتاج إليه .

ثانياً : ضع وقتا لنهاية الاجتماع واحترم ذلك الوقت . فعندما يطول اجتماع ما عن وقته المفروض يصبح أقل إنتاجية وأقرب ما يكون إلى حدث اجتماعى . ولذلك تأكد من أنك عقب انتهاء مناقشة كل الموضوعات القديمة والجديدة أن تنهى الاجتماع على الفور .

ثالثاً : قلل من حجم الحاضرين لتلك الاجتماعات إلى العدد الذى يجب حضوره بالفعل ، فكلما زاد حجم الحاضرين فى الاجتماع ، صار الاجتماع غير منظم على الإطلاق ، وأتمنى ألا تكون شركتك تعين موظفين مهزوزى الشخصية ممن تتعرض مشاعرهم إلى الضرر إذا لم يشملهم اجتماع معين ، وهذه مشكلة تظهر بوضوح فى الشركات الصغرى عنها فى الشركات المتوسطة والكبيرة . وكنت أحياناً أشعر أن علىّ أن أحتوى الجميع فى أى اجتماع موسع لكى أتفادى أن أؤذى مشاعر بعض العاملين ، وفى الوقت الذى كنت فيه دائماً مراعياً إلى الحاجة فى جعل الجميع يشعرون أنهم جزء من الفريق ، فقد لاحظت أن هناك حاجة أكبر لتقليل حجم الحاضرين لتلك الاجتماعات وقد شرحت لهم أن الإنتاجية (المكاسب) هى أهم من حضور الاجتماعات . إذا كان الموظف يؤدى عمله بدلاً من أن يقوم بحضور أحد الاجتماعات ، فهذا هو التصرف السليم .

رابعاً : ضع أجندة الاجتماعات مسبقاً . ليكن لديك أهداف محددة للاجتماع واعرف جيداً ما هى الموضوعات التى تريد تغطيتها وكم من الوقت سيستغرق مناقشة كل موضوع ، وفى مشروع للدعاية - وربما فى مشروعك - هناك استثناء وحيد يجب الإشارة إليه

التحرك الحر والجلسات غزيرة الأفكار . وأحياناً يكون من الأفضل أن تترك العقول التى تهيم فى الخيال تهيم به خاصة إذا كان الهدف من الاجتماع هو الوصول الى حدود إبداعية .

وأخيراً ، **احتفظ بسجلات دقيقة وسجل فيها من حضر وما الذى تمت مناقشته ومن ساهم فى النقاش وما القرارات التى اتخذت فى الاجتماع .** وهذا الإجراء له ثلاث وظائف : سوف يساعدك على التخلص من الحاضرين غير الضرورين وسوف يساعدك على إلغاء الاجتماعات غير المنتجة وغير الضرورية وسوف يساعدك على تتبع مسار القرارات والتكليفات الفردية والجماعية حتى لا تضطر إلى تحديد اجتماعات جديدة لمناقشة نفس الموضوعات .

النظم والإجراءات

تتعرض بعض الشركات إلى الانشغال الشديد بالأنظمة والإجراءات حتى تصبح غير قادرة على الحركة ، وهم يسمحون لكتيب العمليات بأن يملى عليهم كل حركة على أساس أن تجاهل الإجراءات هو دعوة للفوضى .

وكصاحب مشروع فإن لديك الاختيار ، فإما أن تهتم بالأمور التى تشغلك ، وإما أن تهتم بالأمور التى تشغل العمل ، ويمكنك أن تدير مشروعك ، أو أن تدع النظم التى وضعتها تديره من أجلك .

وكل شركة فى هذه الأوقات التكنولوجية يبدو كأنها لديها إدمان على استخدام الكمبيوتر . ولقد ارتكبت خطأ بأن تركت مسئول الكمبيوتر لدينا يقيم بعض الأنظمة المكتبية الحديثة على أساس فاعليتها فى تقليص الوقت اللازم لإنجاز العمل .

والمشكلة الأولى التى واجهتها أن هذا الشخص كان قد عين من الأساس كمدير للتصميمات ، وكان مسئولاً عن إنتاج كمية معينة من الأفكار الخلاقة (المربحة) كل أسبوع ثم بدأ فى التو فى تخصيص معظم وقته واهتمامه إلى ذلك الكائن الذى يعشقه ويهواه ـ جهاز الكمبيوتر الذى يستقر فوق مكتبه ، والنتيجة : تقلص فى حجم الدخل الوارد للشركة .

والمشكلة الثانية التى واجهتها كانت أن الأنظمة التكنولوجية الحديثة التى استخدمناها لفاعليتها فى تقليص حجم الوقت اللازم للعمل ما كانت إلا مضيعة للوقت والجهد والمال .

أحد البرامج ، بريد إلكترونى مكتبى (نظام سابق للبريد الالكترونى الذى نعرفه اليوم) ، كان هذا البرنامج من المفترض أن يجعل الاعتماد على المكالمات التليفونية وأجهزة الاتصال المكتبى الأخرى أكثر سرعة وفاعلية . وفى كل مرة كان يطلق جهاز الكمبيوتر تلك الصفارة العجيبة كنت أعلم أن لدىّ رسالة . وكنت أضطر أن أتحول من العمل الذى فى يدى إلى برنامج البريد الإلكترونى المكتبى لكى أحصل على الرسالة ثم بعد أن أقرأها وأستجيب بإرسال رد عليها ثم بعد ذلك أكون مضطراً إلى التخلص منها إلكترونى ـ وهى عملية من خطوتين يسألنى جهاز الكمبيوتر فى أثنائها ذلك السؤال المتكرر : " هل أنت واثق حقيقة من أنك تريد التخلص من الرسالة ؟ " .

كل هذا فى شركة قوامها عشرة أفراد فقط فى مكتب مساحته لا تتعدى المائة قدم طولاً والثلاثين عرضاً . وبعد شهور من المعاناة اتخذت أخيراً قراراً تنفيذياً . " إن كان لديك سؤال من أجلى ، ضعه على الورق وتعال إلى مكتبى أو اتصل عبر الهاتف الداخلى . إن كانت هناك رسالة تليفونية من أجلى فضعها على واحدة من

تلك الأوراق الصفراء التى تستخدم فى التنبيه عن وجود رسائل من أجلك جاءت وأنت فى الخارج ، ومنذ اللحظة التى تخلصت فيها من برنامج البريد المكتبى تساءل الجميع إن كان بإمكانهم أن يقوموا بنفس الخطوة ، وذلك لأنهم كانوا يكرهون ذلك البرنامج بنفس القدر الذى كنت أكرهه ، أما ذلك الشخص الذى وضع ذلك البرنامج من الأساس فقد أبقاه على جهاز الكمبيوتر الخاص به ، ولكن بما أنه لم يعد هناك أحد غيره يستطيع التحدث إليه عبر النظام فقد تخلى عنه فى النهاية .

ولقد اتخذ البريد الالكترونى دوراً جديداً تماماً ، ولكن من فضلك إن كنت على بعد خطوات من شخص ما تريد التحدث إليه فاذهب إليه مباشرة فإن ذلك أكثر موضوعية وفى الواقع قد يستغرق ذلك وقتاً أقل من استخدام البريد الإلكترونى .

لا تدع الأنظمة تستولى على مشروعك فسوف يصبح من العسير عليك أن تستعيد السيطرة عليهم .

وأحياناً تكون الأنظمة اليدوية البسيطة أفضل بكثير من تلك الأنظمة الكمبيوترية المعقدة ، وأحياناً أخرى ، تكون النظم الكمبيوترية أكثر تفوقاً بالتأكيد . وعليك أن تقرر أين تحتاج الأفراد وأين تحتاج أجهزة الكمبيوتر وأين يمكنك أن تطبق المنطق البسيط . لا تدع شركات البرامج العملاقة تملى عليك كيف تقوم بأداء ما تحتاج إلى أدائه .

الأعمال الورقية والتقارير و المذكرات

هل لديك كَتَبة مذكرات بين موظفيك ؟ هؤلاء هم من يشعرون بالحاجة إلى أن يتركوا مستنداً ، أو رسالة بريد لتغطى كل فكرة أو عمل ولا أعلم إن كانوا يشعرون بالإحباط لكونهم مجرد كتبة ، أو

إذا كانوا يحاولون إثبات كمية العمل الذى يستطيعون إنجازه أم أنهم ببساطة يريدون أن يحتفظوا بنسخ احتياطية قد تدعم موقفك القانونى فى أى حدث غير متوقع قد ينتهى فى قاعات المحكمة .

ومنذ سنوات مضت قص علينا أحد عملائنا حكاية ذلك الموظف الذى عمل بكل حرص على جعل رئيسه فى العمل يقرأ كل المذكرات العبقرية التى كتبها .

وكان يكتب المذكرة ثم ينسخها مرتين ويحتفظ بنسخة فى ملفاته ثم يرسل المذكرة الأصلية إلى رئيسه متبوعة بنسخة إضافية وكانت كلتا النسختين تحتوى على النقاط الرئيسية مكتوبة بخط أصفر عريض ومتبوعة بملاحظة باللون الأصفر مكتوب عليها : " من فضلك انظر إلى المذكرة الملحقة . " ثم بعد ذلك كان لا يرسل رسالة بريد إلكترونى يسأل فيها : " هل تسلمت المذكرة التى أرسلتها والتى تخص موضوع كذا وكذا .... ؟ " .

أقسم أن هذه القصة حقيقية وقد رأيت هذه النوعية من الأشخاص ، إنهم عجيبون للغاية !

إن كان يجب عليك أن تكتب مذكرات أو رسائل بريد فاجعلها مختصرة ومحددة الهدف . وليس هناك من داع إلى تلك اللغة المنمقة أو تلك التفاصيل التوضيحية الطويلة بل على العكس عليك تدريب هؤلاء الذين يقرأون مذكراتك أن يسألوك إن كان هناك شىء لا يفهمونه . (حسناً ربما يكون أحياناً من الأفضل أن تضع بعض التفاصيل بدلاً من أن تستجيب بإشارات غير مفهومة) .

وسوف تكتسب قدرة على السيطرة على مستهلكات الوقت لو أنك تذكرت دائماً تلك النقاط المهمة : إن الهدف من مشروعك هو أن تبتكر وتبيع منتجاً أو أن توفر خدمة مطلوبة فى مقابل ربح ،

ولو أن النشاطات التى تشغلك أنت وفريق عملك بشكل يومى لا تساهم فى ذلك الهدف ، فهى ليست إلا مستهلكات للوقت فهى مجرد وسائل انشغال .

تأمل ما يلى جيداً

كيف يمكننى أن أجنى الاستفادة القصوى من الوقت المستغرق فى الذهاب إلى العمل والعودة منه ؟ ____________

____

____

كيف يمكننى أن أتحكم فى المكالمات التليفونية ؟ ______

____

____

كيف يمكننى أن أتغلب على تراكم البريد ؟ ________

____

____

كيف يمكننى أن أتحكم فى السيطرة على تدفق البريد الإلكترونى ؟

____

____

كيف يمكننى أن أجعل الاجتماعات أكثر إنتاجية ؟ ________

____

____

كيـف يـمكنـنى أن أخفض (أو أن أتـخلــص) من الأنـظمـة والإجراءات ؟ ____________________

____

____

كيف يمكننى أن أخفض من كمية الأعمال الورقية والتقارير والمذكرات التى يجب أن أتعامل معها ؟ ____________

____

____

١٧

المضيعون للوقت

هناك احتمال قائم بوجود قتلة بين موظفيك . قتلة يجيدون التخطيط وباردو المشاعر . هدفهم الأساسى هو الوقت . وضحيتهم الكبرى ربما تكون شركتك .

أتمنى لو كان عندى ذلك الوقت لأضيعه كما ضيعه موظفيَّ ولكنها كانت ولا تزال حتى الآن شركتى أنا . ولقد كنت دائماً أستغنى عن الغداء لكن أصل الى العمل في الوقت المناسب . ولقد كنت دائماً أبدأ يومى مبكراً وأنهيه مؤخراً جداً .

هل لديك اثنان (أو أكثر) من الموظفين الذين يعتقدون أن وظيفتهم هى النميمة ؟ إن ماكينة صنع القهوة هى أهم وسيلة عمل بالنسبة لهم ؟ هل تناول الغداء معاً هو أهم النشاطات الضرورية فى يوم العمل ؟

هل تليفون المكتب هو أكبر وسيلة لإنجاح علاقاتهم الاجتماعية ؟ هل يخرجون من العمل فجأة لإجراء بعض المكالمات على هاتفهم النقال ؟ هل يستمتعون بأن يخبروا بقية الموظفين بأنك أنت " العدو " وأنهم " إذا اتحدوا معاً فسوف يظهرون الطريقة المثلى للسيطرة على رب العمل ؟ "

ولقد اكتشفت أن موظفاً فاسداً واحداً يمكنه أن يفسد بقية الموظفين ، ولكنى اكتشفت ذلك بالطريقة الصعبة . كنت أعلم أن المشكلة تستفحل منذ زمن وكان خطئى أننى لم أواجهها فى الحال .

إنه من السهل أن تدع الأشياء تنساب من يدك خاصة إن كانت تلك الأشياء تتطلب مواجهات وصراعاً فليس هناك من يحب الصراع والخلاف ولا يوجد رب عمل يريد أن يدمر حياة إنسان بطرده من العمل فى الأوقات الاقتصادية العسيرة أو حتى اليسيرة .

ولحسن حظى فإن الأفراد الثلاثة الذين كانوا يقتلون الوقت من بين موظفىَّ قد رحلوا بمحض إرادتهم ، ولقد تم استبدالهم بآخرين ممن كانوا يهتمون بالشركة وكانوا يرغبون فى رؤية نجاحها .

ولكن فى الوقت الذى كان فيه قتلة الوقت يشكلون جزءاً من حياتى ، إلا أنهم استطاعوا إشعارى بالحزن بشكل لا يمكن وصفه ، والسبب وراء ذلك أنه لم تكن هناك وسيلة بسيطة فى التعامل معهم لا تشتمل على فرصة فى إغضابهم وخلق نزاع أكبر وتصعيد حجم المشكلة .

وعلى سبيل المثال ، إن كان هناك شخص أحتاج إلى رؤيته يتحدث فى الهاتف فى مكالمة شخصية ، كنت أهمس إليه بهذه الكلمات " تعال إلى مكتبى بعدما تنتهى من المكالمة " ثم بعد ذلك

أذهب إلى مكتبى وأنتظر أن ينتهى من المكالمة ثم يأتى إلىَّ . ولقد بدا واضحاً لى أن ذلك مضيعة لوقتى وأن الرسالة التى أردت إيصالها لم تكن بالوضوح الكاف .

ولقد لاحظت أن الناس قد تحتاج إلى إجراء بعض المكالمات الخاصة أثناء وقت العمل . ولكن عليهم أن يتسموا ببعض الاحترام الكافى لى وللشركة وأن يختصروا تلك المكالمات إلى أضيق الحدود ، وأن يختصروا وقت المكالمة إلى أقصر مدة ممكنة ، أو أن يجروا تلك المكالمات أثناء أوقات الاستراحة . وكانت المشكلة أن تلك المكالمات المتكررة كانت تستمر لمدة تتراوح ما بين العشرين دقيقة ، إلى نصف ساعة لكل مكالمة وفى النهاية اقتنعت أنه إن لم يكن بإمكانهم السيطرة على عادتهم التليفونية فسوف أتحكم أنا بذلك .

كان الحل الابتدائى هو أن أتوقف أولاً وأهمس للشخص بكلمات أننى أريد التحدث معه ثم أتركه لمدة دقيقة ثم أعود بعد ذلك لأقف أمام مكتبه أو مكتبها حتى يقرر أن ينهى المكالمة وبعضهم كان يعتبر ذلك التصرف شكلاً من أنواع التعدى على خصوصياتهم ، ولكنى كنت أنظر إلى مكالماتهم الشخصية على أنها إساءة استخدام لوقتى الثمين ، وعلى أنها شكل من أشكال السرقة المباشرة لأموال الشركة .

ثم توصلت إلى الحل النهائى ، وهو أن هؤلاء الناس لم يكن لديهم ما يكفيهم من العمل فإما أن أجد لهم المزيد من الأعمال ذات الفائدة لكى أشغل بها يومهم ، أو أننى كنت بحاجة إلى تقليل حجم الموظفين ، ولا يوجد رب عمل يحب أن يطرد موظفيه ، ولكن عندما تقل الأرباح بشكل ملحوظ فإن إحالة موظف أو موظفين إلى " التقاعد المبكر " ربما يكون الحل الأمثل لتلك المشكلة .

والحقيقة هى أن معظم الناس يحبون أن يكونوا مشغولين ، وأن الموظفين الجيدين لا يحبون الجلوس فوق مكاتبهم بدون عمل ، ولو أن لديهم أعمالاً للقيام بها وإن أحبوا القيام بوظائفهم فسوف يطير الوقت مسرعاً .

تأمل ما يلى جيداً

ماذا يمكننى أن أصنع لأتأكد من أن فريق عملى ينتج كل ما أحتاج منهم أن ينتجوه ؟ ______________________________

____

ماذا يمكننى أن أفعل لكى أتأكد أن كل موظفىّ لديهم ما يكفيهم من عمل ؟ ______________________________

____

مَن مِن الموظفين يحتاج إلى اهتمام خاص فى تلك المسألة على الفور ؟

____

ما الذى يمكننى أن أقوم به لكى أبقى الموظفين مشغولين بأداء عمل منتج ؟ ______________________________

____

____

من هو الموظف أو الموظفون الذين لا يؤدون دورهم حالياً ؟

___

___

كيف يمكننى أن أساعدهم على تقديم مساهمات أفضل فى العمل ؟

___

___

ما الذى يمكننى أن أقوم بـه لـبنـاء فريق عمل على أساس مبدأ تحمل المسئولية ؟ ___

___

___

١٨

الإهمال

إذا كان القول العسكرى القديم " الأفواه المفتوحة قد تغرق السفن " حقيقياً ، فإن القول السائد بأن " العمل المهمل قد يغرق أى مشروع " على نفس القدر من الصحة .

وعندما ترى هذه الكلمة " الإهمال " كعنوان لهذا الفصل فربما تظن أن محتواها سوف يتعلق بالموظفين وعادات إهمال العمل التى تنتشر بين هذه الوظائف المختلفة فى هذه الأيام . بالفعل سوف نتطرق إلى هذا الموضوع فى الصفحات القليلة القادمة ولكن أفضل موضوع يمكننا البدء به هو صاحب العمل ، أى ذلك الشخص الذى أسس الشركة .

صاحب العمل المهمل

لقد استطاع غالبية ملاّك المشاريع الصغيرة ومديريها التغلب بنجاح على ميلهم الطبيعى نحو قدر معين من " الإهمال " . وهناك بعض الأدوات البسيطة يمكنها أن تساعد للتغلب على هذه المشكلة :

١. كن ملتزماً بتتبع خطواتك وخطوات الموظفين ، ضع مخططاً تمهيدياً للمهام الحالية التى تحتاج إلى إنهائها ، ثم قم بفحصها فى الوقت الذى تنهيها فيه .
٢. تأكد أن الموظفين يقدمون تقاريرهم فى أوقات مضبوطة حتى يمكنك أن تعرف ما الذى يحدث فى شركتك . فعلى سبيل المثال تحتاج إلى أن تعلم ما إذا كان رجال المبيعات يقومون بالبيع أم لا .
٣. ركز على المهام الرئيسية والأولويات حتى لا تجد نفسك مشغولاً بالتفاصيل البسيطة غير المهمة . وتعلم كيف تقوم بعملية " فرز " .
٤. تأكد من أن شخصاً ما يتولى إدارة قواعد بيانات العمال والمستهلكين المحتملين والموردين والموزعين والوكالات الحكومية ... إلخ ، فالإهمال فى حفظ السجلات قد يدمر شركتك .
٥. كن على معرفة تامة بمجموع الحسابات الخاصة بك .
٦. لا تنتظر حتى اللحظة الأخيرة ، فمن المحتم أن شيئاً ما سيحدث ليسبب تأخيراً . توقع ما لم يمكن توقعه .

وكصاحب مشروع صغير فإن لديك الكثير لكى تفعله وهناك بعض الأشياء يمكنها أن تنتظر ، والحل هو أن تعرف ما هى الأشياء التى يمكن أن تنتظر ، وما هى الأشياء التى تحتاج إلى عنايتك الشخصية .

"كين بلانشارد" و "ستيف جوترى" حول "عملية الفرز" .

إن مفهوم الفرز كما يطبق على مشروعك هو مبنى فى الأساس على مبادئ الممارسة الطبية أثناء الحروب . فعندما تندلع المعارك فى كل الأرجاء يتدفق الجرحى من الجنود على الوحدات الطبية حيث تستقبلهم ممرضة خاصة بالفرز تكون وظيفتها تحديد حجم إصابتهم وخطورتها واحتمالية نجاتهم من عدمه .

وهؤلاء الجنود من ذوى الإصابات البسيطة غير المؤثرة على الحياة كانوا يرسلون إلى نهاية خط العلاج ، ونفس الأمر يحدث مع هؤلاء من ذوى الإصابات الخطيرة الذين لا أمل فى شفائهم ، أما الأولوية القصوى فكانت تعطى للجرحى من ذوى الإصابات الخطيرة الذين يمكن علاجهم وإنقاذ حياتهم .

ومن خلال حياتك المهنية فسوف تواجه مواقف لا تحصى يجب عليك فيها أن تقوم بالفرز بفاعلية من أجل أن تصبح أكثر إنتاجية .

وكل واحدة من المهام التى ستتولى أمرها يمكن تقسيمها إلى

أحد الأعمدة الرئيسية الثلاثة : نعم ، ربما ، أو لا .

ومهام نعم هى :

- تلك الأشياء التى **يجب** أن تقوم بها والتى **تريد** القيام بها .
- تلك الأشياء التى **يجب** أن تقوم بها مع أنك **لا تريد** القيام بها

ومهام " **ربما** " هى :

- تلك الأشياء التى **تريد** القيام بها ولكنك **لا تحتاج** فعلاً إلى أدائها .

وقائمة " **لا** " هى :

- تلك الأشياء التى **لا تريد القيام** بها **ولا تحتاج** القيام بها .

وكم أتعجب دائماً من كم المهام التى يجب وضعها فى قائمة " **لا** " ويضعها الناس فى قائمة " **نعم** " أو " **ربما** " . وكم من الأشياء من قائمة " **ربما** " تنتقل فجأة إلى قائمة **نعم** ، ولعب الجولف هو أفضل مثال بالنسبة لى حيث يأخذ ذلك منى مجهوداً ضخماً حتى لا تنتقل ممارسة هذه اللعبة من قائمة "**ربما** " إلى قائمة " **نعم** " !

ولكننى أعدك أنك إذا تعلمت كيف تجرى عملية الفرز بنجاح فى كل موقف من مواقف العمل فإن احتمالات نجاح مشروعك سوف تتضاعف بشكل كبير .

- من كتاب " The On - Time , On – Target Manager "

تأليف : " كين بلانشارد " و " ستيف جوترى "

هناك أربعة أشياء تحتاج اهتمامك اللحظى - أربعة مجالات لا يمكن أن تصبح ضحايا لإهمالك ولقلة مهارات الفرز لديك :

١. الاحتياجات الخاصة بموظفيك أو المسائل التى تتعلق بالاتصالات الشخصية بينك وبينهم ، قم بتدريبهم وتشجيعهم وإدارة شئونهم ومساندتهم وتحفيزهم ثم دعهم ليقوموا بوظائفهم !
٢. احتياجات العملاء والمستهلكين . أنت بحاجة للمساهمة فى نجاحهم ! وهناك حاجة إلى أن تتأكد من أنهم يمثلون جمهورك المتحمس !
٣. الحاجة إلى المال . كذلك أنت تحتاج إلى تدفق مستمر من المال على أسس منتظمة لكى تضمن بقاءك فى سوق العمل !
٤. الحاجة الى تغطية نفسك قانونياً وأخلاقياً ومالياً . إذ عليك أن تحدد التفاصيل بنفسك !

ولقد أطلقت على النقاط الأولى من هذا الفصل " الموظفين " والنقطة الثانية من الفصل عنوانها " العملاء " أما النقطة الثالثة فكانت " رأس المال " .

وتحتاج النقطة الرابعة إلى بعض الشرح لأننى قد تعلمت وبالطريقة الصعبة أن الإهمال فى هذه المنطقة سوف يؤدى فى النهاية إلى ضرر فى مشروعك .

هناك نزعة لدى بعض من أصحاب المشاريع فى تسويف بعض المسائل ، وتخطى التفاصيل فى مسائل أخرى ، وتبدو الأعذار غالباً جيدة وعلى أى حال فإن الهدف من إنشاء مشروع ليس أداء تلك " المهام " غير الأساسية ، بل إن الاحتياجات الرئيسية لأى

مشـروع هـى القيـام بتلـك المهـام التـى تـؤثر بشـكل مباشـر علـى الإنتاجية ، والتى تدر الدخل ، وهناك على أى حال بعض المهـام الإدارية التـى لا يمكـن تجاهلـها . وهـذه هـى قائمـة مختصـرة لمـا " يجب فعله " . ففكر فيها بالنسبة لمشروعك .

- تأكد من أن نظم التأمينات لديك محدثـة باسـتمرار ، وأن كـل المخاطر المحتملة يتم تغطيتها وأن كل فرد يجب إدراجـه فـى قوائم برنامج التأمينات الصحية والحياتية وبـرامج الإعاقـة قـد تم إدراجه بالفعل .
- إن كنت فى حالـة قيامـك بطلـب عقـود موقعـة مـن موظفيـك (مثل التعهد بعدم المنافسة ، أو عدم كشف أسـرار الشـركة أو أى عقد توظيف بشكل عام) فتأكـد أن يكونـوا جميعـاً وقعـوا تلك العقود قبل تاريخ استلامهم وأن تلك العقود ملزمة لجميـع الموظفين على حد سواء .
- إذا كنت تدير مشروعاً خـدمياً ، فـإن تعاقـداتك مـع عملائـك يجب أن تتم بشكل منـتظم ، وأنـه إن احتـاج الأمـر إلى حـل بعض المشاكل بينكم عن طريق المحكمة أو عـن طريـق اللجـان التجارية ، فعليك أن تتخذ اجراءاتك بسرعة .
- كل المستندات والتقارير المطلوبة مـن قبـل الحكومـة يجـب أن تسلم بمنتهـى الدقـة وبـدون تـأخير ، ويجـب أن تـدقق علـى مراحل زمنية معينة لكـى تتأكـد أن شـركتك تتوافـق مـع كـل الإجراءات القانونية المتبعة ولا تأخذ الأمور بشكل مسلم به بأن كل موظف وكل إدارة تعمل تلقائياً وفق تلك الإجراءات .
- يجـب أن تكـون أدوات مبيعاتـك علـى أحـدث مـا يكـون ، ومتاحة بشكل ميسر ولا يجب أبـداً أن تصبح فـى عجـز مـن

المستندات أو النماذج أو الشبكات الفارغة أو خطابات البريد أو كروت الدعاية للشركة إلى آخر تلك الأشياء الروتينية .

- يجب أن يكون نظام التحكم فى التخزين دقيقاً ، وأن يوفر وقتاً فعالاً من أجل إعادة الطلب وإعادة التخزين .

وإذا كنت مهملاً فى أى من تلك المناطق ، فهناك احتمال قوى أن تقودك أخطاؤك وغفواتك إلى طريق الهاوية . وفى النهاية لا يوجد مشروع يمكنه أن يتحمل الإهمال الإدارى .

الموظف المهمل

إحدى أكبر المسائل العسيرة التى واجهتها أثناء إعادة هيكلة مجموعة " جوترى للاتصالات " وبالتالى التأسيس الثانى لمشروعى ، أن موظفى الجدد كان عليهم تصحيح الأخطاء والهفوات والأداء السيىء لسلفهم . وعندما اكتشف فريق العمل الجديد تلك المشكلات لاحظوا أنه لم يقم أحد ممن سبقوهم باتباع أبسط القواعد الأساسية لمواصفات وظائفهم أو اتباع أكثر الإجراءات الواضحة . والحقيقة المؤلمة أن ذلك كله كان خطئى أنا ، لقد كنت أنا من ترك الأمور تنزلق إلى الهاوية فى الوقت الذى كنت فيه أتمتع بقيادة طائرتى .

وليس هناك من تحد حقيقى فى العثور على العمال المهملين الذين لا ينتجون شيئاً ، ولكن التحدى يكمن فى العثور وإعادة تدريب هؤلاء الأكفاء ذوى القدرة على ملاحظة التفاصيل من الموظفين الذين تريدهم وتحتاج إليهم وذلك لأن كل الشركات الأخرى فى سوق العمل تريدهم وتحتاج إليهم أيضاً .

والموظفون المهملون قد يكلفون الشركة خسارة الكثير من العملاء مما قد يكلفك كميات كبيرة من الأموال فقط من أجل تصحيح أخطائهم ، وأن عملهم الردىء من الممكن أن تنتج عنه مواقف قد تهدد حياة الآخرين .

وفى وكالة الدعايا الخاصة بنا كنا نصمم و ننتج عدداً من الأوراق المطبوعة من أجل عملائنا بما فيها كتب الدعاية والكتالوجات والتقارير الثانوية وطرود البريد المباشر ولم يكن من المستغرب على العمليات الكبيرة منها أن تتكلف ٢٥٠٠٠ أو ٥٠٠٠٠ أو ١٠٠٠٠٠ من الدولارات أو أكثر من ذلك . عندما يتم حساب جميع تكاليف الكتابة والتصوير وطبع تلك المنتجات . وأى خطأ كبير فى واحد من تلك المشاريع (وضع بعض الصفحات فى ترتيب خاطئ كان من الممكن أن يؤدى لأن يرفض العميل المشروع بأكمله فسوف يكون علينا تحمل مصروفات الطباعة وهى غالباً أكبر التكاليف فى أى مشروع (وخذ هذا الكتاب مثلاً ، ماذا كان سيحدث لو أن مراجع الكتاب قد قام بوضع الفصول ٤ ، ٥ ، ٦ قبل ١ ، ٢ ، ٣ ؟ كنا سنضطر الى التخلص من كل النسخ التى تم طباعتها) .

لمنع الأخطاء والهفوات ، وضعنا نظاماً معقداً من الفحص وإعادة الفحص والتوقيع على كل نتيجة فحص وأسميناه " إجراءات المراجعة الحديدية " وكان هذا النظام فعالاً جداً وكان دائماً ما كان يقوم شخص ما من الموظفين باختيار مسلك قصير (غالباً عندما يكون الإجراء بسيطاً ولا يحتاج إلى الفحص وإعادة الفحص) مما كان ينتج عنه حدوث خطأ فى النظام ومن ثم نضطر إلى التخلص من المشروع بالكامل وعندما كُتِبَ إعلان لأحد الشركات بعنوان : " مجموعة برودينشيال للعقوبات " بدلاً من

العنوان الصحيح " مجموعة برودينشيال للعقارات " لم يكن لدينا أى اختيار غير أن نعيد إرسال النسخ السليمة إلى العميل متحملين كافة التكاليف . ولحسن الحظ كان العميل من محبى الفكاهة ولم يستخدم ذلك كذريعة لإيقاف التعامل معنا .

والعمل غير المتقن قد يصبح مسألة حياة أو موت ، كما اكتشفت حديثاً حيث كانت طائرتى الخاصة فى مركز الصيانة من أجل الفحص السنوى ثم عادت إلى العمل ومعها شهادة من المركز تشهد بسلامتها تماماً وكدت أن آخذها فى جولة سريعة ولكنى قررت أن أرفع الغطاء الذى يحمى المحرك فقط لكى أتأكد من أن كل الأسلاك والوصلات والصمامات فى أماكنها الصحيحة ، ولقد اكتشفت أن الميكانيكى قد ترك مفك براغى فوق المحرك تماماً . وكان من الممكن ، لو لم أكتشف ذلك أن ينزلق إلى داخل الصمام الذى يقود إلى حدود التيار المتردد ، وأثناء الطيران يمكن أن يؤدى ذلك إلى تفاعل ميكانيكى تسلسلى وقد ينتهى الأمر بكارثة . (والميكانيكى الذى يعمل على إصلاح الطائرات مثله مثل الطيار الذى يقودها ، يجب أن يحصل على ترخيص من هيئة سلامة النقل ، وهى إدارة تابعة للحكومة الفيدرالية مما يجعلنى أندهش وأتعجب أحياناً) .

وهناك حقيقة بسيطة فى الحياة وهى أن كل فرد يرتكب أخطاءه بنفسه . وكرئيس للعمل فإن إحدى مسئولياتك هى أن تتأكد أن النظام الموضوع يقوم بتقليل حجم الأخطاء إلى أقل قدر ممكن ، وأن يتخلص من التأثيرات السلبية للأخطاء فى حال حدوثها . ومن مسئولياتك أيضاً أن تنتبه إلى مشروعك لكى تتأكد من أنك تراعى كل تفاصيل العمل وأن تتبع مئات التفاصيل البسيطة التى هى جزء من العمل اليومى لأى مشروع صغير . ولا

تضع عادات إهمال العمل تطلق زناد بندقية الفشل نحو صدر شركتك ، لأنه ربما لن تكون هناك وسيلة تستطيع بها تفادى الرصاصة المنطلقة .

تأمل ما يلى جيداً

ما هى العادات التى تمثل إهمالاً فى العمل وأحتاج إلى التعامل معها ؟ ______________________

____

____

ما هى المهام التى أحتاج إلى فرزها شخصياً ؟ ______________________

____

____

من هم الموظفون الذين يتسمون بعادات إهمال العمل ؟ ______________________

____

____

ما هى تلك العادات ؟ ______________________

____

ماذا يمكننى أن أفعل لكى أساعد هؤلاء الموظفين على إجراء عملية الفرز ؟ ________________________

____

ما هى " الإجراءات الحديدية " التى يجب أن أضعها من أجل تقليل الأخطاء وزيادة الأرباح ؟ ________________

____

____

١٩

الديون

أنا مؤمن بشدة بأن أكبر المسببات للأرق وارتفاع ضغط الدم والحساسية المفرطة بين كثير من ملاك المشاريع الصغيرة هى الديون المتراكمة ، ذلك النوع من الديون الذى يقض مضجعك سائلاً نفسك : " **كيف سأعثر على المال اللازم لتغطية تلك الديون** "

وليس معنى ذلك أن الدين ليس ضرورياً أو محتماً ، فلا يوجد أى مشروع أعرفه يمكن أن يعمل تماماً بدون أى ديون خارجية . فالمعدات يجب أن تمول ، والمبانى تتطلب رهناً . كما أن توسعة حجم المخازن لتلبية الاحتياجات المتزايدة تحتاج إلى تمويل .

ولكن هناك طرق للسيطرة على الدين حتى لا يسيطر الدين عليك . ولقد قمت بتطبيق بعض تلك الطرق فى مشروعى منذ اليوم الأول لتأسيسه ، وبعضها اكتشفته حديثاً كنتيجة لذلك الاقتصاد

المتقلب فى صعوده وهبوطه . أو نظراً لحاجتى لتمويل مشروعاتى الحالية .

أولاً : لا تشتر أشياء لا تحتاجها فعلاً ، أو على الأقل حتى تأتى عليك أوقات لا تحتاج فيها إلى المال اللازم لشراء تلك الأشياء . استثمر أموالك فى أشياء يمكنها أن تجلب لك المزيد منها ، وخلال السنوات الماضية كنت أنفق أية أموال إضافية على أشياء لم تكن تضيف أى قيمة لشركتى . أو بكلمات أخرى فإن تلك الأشياء المكتسبة لم تزد من قوتى على إنجاز المزيد من المبيعات أو تحقيق المزيد من الربح . وقد ذكرت فى السابق عادات الاستمتاع والترحال الخاصة بى ، ولكن كل ذلك هو مجرد الجانب الصغير الذى يظهر من جبل الثلج فوق المياه . ولقد أنفقت أموالاً على الأعمال الفنية والديكورات والتحف والحوائط العاكسة للصورة والسجاجيد الفاخرة والنوافذ اللامعة ونظام استوديو صوتى ضخم لكل مكتب من مكاتب الموظفين ، وأشياء أخرى كثيرة وكان الأحرى بى أن أستثمر هذه الأموال فى شراء أدوات إنتاج مهمة أو برامج كمبيوتر أفضل أو بناء المزيد من المبانى أو ادخارها كاحتياطى نقدى .

وثانياً : قد يبدو ذلك متعارضاً مع ما سبق ، لا تقم بشراء الرخيص من الأشياء مرة بعد مرة . بل اشتر الجيد من الأشياء من المرة الأولى ، وهذا شىء فعلته دائماً حيث كان لدىّ مكتب من خشب الجوز مصنع على طراز حديث صمم خصيصاً من أجلى ، ولا يزال ذلك هو نفس المكتب الذى أستخدمه حتى الآن . وكنت قد اشتريت مقعدا من الجلد الفاخر فائق الجودة فى عام ١٩٧٧ وأخيراً اضطررت إلى التخلص منه فى عام ١٩٩٩ عندما بدأ الجلد يتشقق عند إحدى ذراعيه وعلى النقيض تماماً فقد أجريت بعض

الصفقات المعقولة واشتريت بعض المقاعد الجلدية الرخيصة لغرف الاجتماعات ولم تدم على حالها لأكثر من سنتين فقط ، وأنت غالباً ما تأخذ ما دفعت ثمنه (نادراً ما تأخذ أكثر مما دفعت وغالباً ما تأخذ أقل مما دفعت) والأشياء الرخيصة غالباً ما ثبت أنها مجرد أشياء رخيصة .

ثالثاً : ولكى تتأكد من أنك لا تمل الأشياء الجيدة التى تشتريها فعليك أن تتجنب البدع والتقاليع ، فقط اشتر التصميمات التقليدية الراسخة أو الموديلات الحديثة ذات التصميم البسيط وتأكد أن المواد المستخدمة هى مواد طبيعية وذات قدرة على التحمل ، ليست مجرد موضات جديدة من الصناعات اليدوية التى ستبدو فى غير موضعها بعد عام أو أكثر . ولو أنك زرت مكتبى اليوم فسوف تعجب على الأرجح بذلك المكتب الذى أجلس عليه حتى قبل أن تعلم أنه تصميم " حديث " لم يمر عليه سوى ٣٠ سنة فقط ! ! (ولكنك علمت ذلك الآن) وما أريد قوله هو أننى مازلت مسروراً بتلك الأشياء التى اشتريتها منذ ١٥ أو ٢٠ أو حتى ٣٠ سنة ماضية ، وكنت سأظل أيضاً مسروراً ببقية الأشياء التى اضطررت لبيعها أثناء فترة العجز المالى التى واجهتها . وإليك درساً آخر . اذهب واستأجر إحدى الأسطوانات المضغوطة لفيلم العميل السرى " جيمس بوند " بعنوان " Dr . No " والذى تم إنتاجه سنة ١٩٦٢ ثم أمعن النظر فى غرفة النوم التى ذهب إليها العالم المجنون ومعه كل من " شون كونرى " و " ارسولا اندرس " الممثلين الرئيسيين فى الفيلم . سوف ترى تلك المقاعد الفخمة التى صممها عبقرى الديكور " كين آدم " وهى مثال ناطق على روعة التصميمات ذات القدرة الفائقة على التحمل .

رابعاً : اقرأ الفصل الخاص برأس المال مرة ثانية واحفظ جيداً ما قلته عن تمويل شراء المنتجات عن طريق الفائدة المالية لكروت الائتمان ، وأنا مقتنع تماماً أن بطاقات الائتمان المصرفى اختراع شيطانى .

خامساً : لا تستدن لمجرد رغبتك فى شراء سيارة فخمة ، وكل السيارات بها ثلاثة أشياء مشتركة . سواء كانت سيارات فخمة مثل : " مرسيدس بنز " أو " بى إم دبليو " أو سيارة عملية مثل " فورد " فجميعها تتعطل وينخفض سعرها ، وفى النهاية تصبح قديمة ولا قيمة لها تقريباً ، وأعرف أنك تريد السيارة الفخمة لتحسين صورتك ومظهرك ، وربما يكون ذلك صحيحاً ولكن دعنا نكن عقلانيين هنا ، هل تتحسن صورتك بشكل أكبر إذا قدت سيارة ثمنها ٥٥ ألف دولار أو ٨٥ ألف دولار ، عنها إذا قدت سيارة ثمنها ٢٥ ألف دولار فقط أو ٣٥ ألف دولار فقط ؟ وإذا كانت السيارة بمثل تلك الأهمية لك فقم بشراء سيارة مستعملة بحالة جيدة وبقدرة ممتازة من نفس النوع الذى ترغب فى شرائه . وصدقنى لن يعرف الكثير من الناس الفرق بين المستعملة أو الجديدة ، ولن يهتموا بذلك من أساسه . (وهناك محبو اقتناء السيارات ممن يرغبون بتلك السيارة المستعملة ، وأعرف شخصاً اشترى سيارة ماركة " فيرارى " الرياضية مقابل ٢٠ ألفاً من الدولارات ثم قام بإضافة بعض التعديلات عليها ثم قام ببيعها مقابل ٤٠٠ ألف دولار ـ ولكن عليك أن تعلم ما الذى تفعله إذا أردت أن تفعل مثله) .

سادساً : قم ببيع المعدات والأثاث وأية أصول أخرى لا تحتاج إليها بمجرد أن تصل إلى تلك القناعة بأنك لا تحتاج إليها . فكلما طال انتظارك ، قلت القيمة لتلك الأشياء ، وكم كنت محظوظاً

عندما قمت ببيع أربعة أجهزة كمبيوتر لم أكن بحاجة إليها قبل ثلاثة أشهر من قيام الشركة المصنعة لها بتخفيض أسعار الطرازات المماثلة لها بشكل كبير وفورى . ولو كنت انتظرت لكانت أسعار أجهزتى المستعملة لتنخفض بشكل كبير وفورى . ولقد انتظرت طويلاً لبيع وحدة أخرى قديمة الطراز بل وقمت بعمل إعلانات كثيرة لبيعها بدون أن يستجيب أحد . وأخيراً اضطررت إلى أن أدفع لإحدى شركات النقل لكى تأتى وتلقى بها بعيداً .

سابعاً : استخدم أى سيولة مالية تحصل عليها (عن طريق بيع معدة أو أخرى) فى تقليل أو إنهاء الديون بعيدة المدى والتى تدفع لها أعلى نسبة فائدة ، ولقد لاحظت أن الفائدة تعتبر خصماً من قيمة أى مشروع ، ولكن عليك أن تكسب من المال ما يكفى لدفع تلك الفائدة حتى تتخلص من ذلك الخصم . ولذلك فإن الفائدة تكلفك أموالاً على أى وضع .

ثامناً : عليك إعادة تمويل ديونك بعيدة المدى ، وقم بدمج الكثير منها معاً ما أمكنك ذلك وتحت معدل فائدة أقل ، وسوف يكون عليك أن تجرى حساباتك للوصول إلى أفضل وضع مناسب ولكن لا تتجاهل ذلك الاختيار تماماً ، وأثناء الفترة السابقة التى انخفضت بها معدلات الفائدة على العقارات فقد وقف رجال الأعمال طوابير مع بقية الأمريكان من أجل إعادة تمويل منازلهم . ولأن لدىّ رغبة شديدة فى البقاء فى منزلى للعديد من السنوات القادمة فقد انتهزت الفرصة لتخفيض معدل سعر الفائدة على أقساط منزلى بنسبة ٢,٨ ٪ . وبحد أشمل الحد الأدنى من التكاليف النهائية على شكل القرض الجديد فسوف يمكننى " تسديد " كل الأقساط قبل سنة من الموعد الأصلى . وبعد ذلك فسوف يصبح بإمكانى أن أبدأ الكسب . لقد كان ذلك هو التصرف

الذكى الذى يجب القيام به . ومع ذلك لأن كثيراً من رجال الأعمال الذين استغلوا تلك الفرصة فى إعادة تمويل منازلهم قد استمروا فى دفع أقساط معداتهم وقروض مشاريعهم بنفس المعدل من الفائدة القديمة واعلم أن معدلات سعر الفائدة تتغير ، وفى الوقت الذى تقرأ فيه هذا الكتاب فقد تتغير أسعار الفائدة ارتفاعاً أو انخفاضاً . فقط تأكد من أنك تراقب ذلك التغير ومن أنك ستجد الإجراء المناسب فى الوقت المناسب .

والنتيجة المرجوة من إتباع تلك الافتراضات البسيطة هى أنك ستقوم بتخفيض عبء ديونك وتحافظ على رأس المال المستقبلى وتنعم بنوم هادئ ليلاً ، وسوف تصبح أقل حدة فى التعامل مع موظفيك وأصدقائك وكل من تربطك به علاقة أبدية .

تأمل ما يلى جيداً

أين أدفع أعلى معدل فائدة ؟ ____________________

____

____

ما هى اتجاهات معدلات الفائدة فى الشهور الستة الماضية ؟ ____

____

____

على أى أساس يجب أن أعيد التفاوض على معدلات الفائدة ؟

____

____

ما هى الديون التى يجب أن أخفض حجمها بأسرع ما يمكن ؟

____

____

ما هى الديون التى يمكننى سدادها بالكامل حالياً ؟ __________

____

____

ما هى التأثيرات التى ستتبع تخفيض أو سداد ديونى على دخلى العام ؟ ______________________

____

____

هل يجب أن أبحث عن مصادر تمويل أخرى ؟ __________

وما هى تلك المصادر ؟ ______________________

____

____

٢٠

الحكومة

ربما يكون نوعاً من المبالغة من جانبى أن أشمل الحكومة ضمن قائمة " الأعداء " ، فالحكومة على أى حال توفر لنا خدمات لم نكن لنستطيع البقاء فى سوق العمل دونها ، والطرق الرئيسية والشوارع هى أبسط دليل على ذلك .

ولكن على الجانب الآخر ، فإن الحكومة تتوقع منك تعاوناً فى مناطق كثيرة ، وإذا لم تلتزم بقوانينها ، فحينها يمكنك أن تكتشف بالفعل عدواً جديداً .

وهناك بعض الاقتراحات السريعة التى ستساعدك على تجنب المواجهة مع الحكومة :

- قم بدفع الضرائب فى أوقات استحقاقها ، وقم بتقديم كل المستندات والإقرارات الضريبية فى الوقت المحدد ـ إذا كنت لا ترغب فى دفع غرامات تأخير وفوائد ، وسوف يقول لك أى محاسب أنه ما إن تفشل فى أى تدقيق ضريبى مهما كان حجم الخطأ أو السهو صغيراً فإنه من المحتمل أن تصبح هدفاً محتملاً لعملية تفتيش وتدقيق ضريبى ، ومن الممكن أن يصبح ذلك مكلفاً للغاية فيما يتعلق بمصروفات خدمات المحاسبين القانونيين أو تعويض الوقت الضائع فى التدقيق .
- لا تقم بتهميش ذلك الفرق بين ما هو مصروفات قانونية للشركة ، وبين تلك الأشياء التى يجب تصنيفها على أنها مصروفات شخصية . واستخدام سيارة الشركة فى أغراض شخصية مثال واضح على ذلك . واستخدام كروت الائتمان الخاصة بالشركة لأغراض شخصية هو مثال آخر وأنا شخصياً لا أستعمل طوابع البريد الخاصة بالشركة فى خطابات أو فواتير خاصة لى حتى أدفع قيمتها بالكامل للشركة مرة أخرى .
- قم بفحص " الانتقالات والترفيه الخاصة بك " جيداً وذلك لأن مصلحة الضرائب الأمريكية لا تريد أن يخصم الناس إجازاتهم الشخصية ومصروفاتها من وعائهم الضريبى . وأنا أعتقد أن أسلم طريقة لممارسة هذه اللعبة هى أن تخصم تلك المصروفات فقط إذا كانت الرحلة التى ستقوم بها ١٠٠ ٪ من أجل العمل ولا تحتوى على أى متعة شخصية أياً كانت ، وهذا يعنى أنه حتى عندما قام مجلس إدارة مؤسستى بعقد اجتماع عمل فى جنوب كاليفورنيا بينما كنت هناك فى إجازة خاصة مع عائلتى فإننى لم أدرج مصروفات تلك الرحلة على أنها

مصروفات عمل ، ولا قمت باستقطاعها من الإقرار الضريبى . وقد تبدو وجهة نظرى أكثر تحفظاً من تلك التى لدى محاسبك القانونى .

- اعرف جيداً وتفهم واتبع تعليمات الحكومة المتعلقة بمشاكل التمييز والحقوق والفرص المتساوية للجميع ، والتحرش بالموظفين إلى نهاية تلك القائمة الطويلة .
- اجعل من مكان عملك مكاناً آمناً ومتبعاً للوائح الأمن والسلامة الصناعية .
- تحقق من رخصة مزاولة النشاط وتصريح العمل حتى تتأكد من أنهم مازالوا ساريى المفعول .
- قم بتعليق الملحقات الحكومية الإلزامية فى مكان واضح للجميع . (ملصقات الحد الأدنى للأجور والأمن الصناعى والصحة المهنية تعتبر جزءاً من ذلك) .
- قم بمعاملة موظفى الحكومة الذين يزورون منشأتك بالاحترام اللازم واللياقة المطلوبة . وسوف تكتشف أن الغالبية العظمى منهم أشخاص مثلك ويحيون حياة مشابهة لحياتك - وربما تكون لديهم عائلات ، أو يشجعون نفس الفريق الرياضى الذى تشجعه ، أو يتسوقون من نفس محلات البقالة التى تتسوق منها ويؤدون عملهم بأمانة واجتهاد مثلك تماماً .

وتلك هى الطرق الواضحة لتجنب المواجهة مع الحكومة ... ولكن الحكومة نفسها تفسح لك المجال لتحسين العلاقات معها . ولكن ما هى أفضل الوسائل لتحقيق ذلك ؟

الوسيلة الأولى هى أنك تستطيع المساعدة فى انتخاب رجال الأعمال فى المناصب الحكومية سواء فى حكومة الولاية ، أم فى

حكومة الاتحاد الفيدرالى . وإذا كان بإمكانك التعرف على أحد المرشحين من **رجال الأعمال** فقم بشيء أفضل من مجرد التصويت لذلك الشخص . تطوع للعمل فى حملته الانتخابية ، واحصل على المزيد من العون من رجال الأعمال الآخرين لمساندته ، وقم بكتابة خطابات تأييد له إلى رئيس لجنة الانتخاب . ضع شعار حملته الانتخابية على ماكينة قص الحشائش ، أو قم بالمساهمة فى تمويل حملته الانتخابية ، ونحن نحتاج الى المزيد من الأفراد فى الوظائف الحكومية على اختلاف مستوياتها . ممن لديهم القدرة على تفهم اهتماماتنا واحتياجاتنا .

ثانياً : **يمكنك الانضمام إلى إحدى المؤسسات المعنية بإيصال صوتك** إلى مبنى مجلس الشيوخ الأمريكى وفى اتحاد الأصوات معاً قوة ويمكن تجاهل صوت وحيد بسهولة من قبل صناع القوانين ، ولكن مجموعة كبيرة من الأصوات تتحدث بشكل موحد ليس من السهل تجاهلها ، ويمكننى أن أقترح عليك الانضمام إلى غرفة التجارة المحلية وكذلك منظمة مثل الاتحاد القومى للأعمال المستقلة (N F I B) ، وهى منظمة الهدف من تأسيسها هو تكوين تكتل ضاغط من أجل مصالح واهتمامات أصحاب المشروعات الصغيرة . وفى مقابل مصروفات عضوية سنوية متواضعة سيكون بإمكانك المشاركة فى الاجتماعات التقليدية للأعضاء ، والتى ينتج عنها تحديد الأولويات التشريعية للمنظمة . وكذلك فسوف نتسلم " تقريراً خاصاً " لنتائج التصويت فى مجلس الشيوخ والنواب حول القضايا المهمة المتعلقة بالمشروعات الصغيرة ، بالإضافة إلى مجلة صغيرة تسمى " **مشروعى** " .

ولدينا حكومة فيدرالية واحدة سواء أحببنا ذلك أم كرهناه ونحن نحتاج لأن تصبح تلك الحكومة صديقنا وليس منافسنا .

ونحتاجٍ إلى اتباع تلك الإرشادات التى وضعها رجال الحكومة مسبقاً . وكذلك فسوف نحتاج إلى العمل بجد من أجل انتخاب أفراد لهم خبرة فى مجال العمل ، ويتفهمون حقيقة أن المشاريع الصغيرة هى أساس اقتصادنا ، إنها الطريقة الوحيدة لإيصال صوتك وتحسين الطريقة التى تتعامل بها الحكومة معنا .

تأمل ما يلى جيداً

ما هى النظم والإجراءات الموضوعة لكى أتأكد من أننى أتبع كل المتطلبات الخاصة لرفع التقارير الحكومية والقرارات فى وقتها ؟ ______________________

____

هل أقوم أنا وموظفىّ بالفصل بشكل واضح بين المصروفات والنفقات الشخصية / ونفقات / ومصروفات العمل ؟ ______

هل تصريح العمل ورخصة مزاولة النشاط سارية المفعول ؟ ______

هل أفتقد لأية مستندات ضرورية ؟ ______

هل هناك تعديلات أمن وسلامة يجب علىّ القيام بها ؟ ______

هل أنا مستعد للتبرع بجزء من وقتى ومالى لمعرفة خلفيات ووجهات نظر المرشحين لمجلس الشيوخ والنواب والمجلس التشريعى للولاية ولحكومة المدينة حول الشركات وسوق العمل ؟ ______ **ما الذى يمكننى فعله لكى أضمن أن**

ينتخب الأشخاص ذوو الخلفية العملية فى المشروعات ؟

٢١

الإدمان

الكحوليات والكوكايين والأنواع والأشكال والأحجام المختلفة من الحبوب المخدرة ، هذه هى الأشياء التى تخطر بالذهن عند ذكر كلمة " إدمان " .

وإدمان تلك المواد الكيماوية شىء خطير وحقيقى ومؤثر على قدرة شركتك على إنتاج منتجاتك ، أو توفير خدماتك لعملائك . ولكن هناك أنواع أخرى من الإدمان أقل وضوحاً مع أنها على نفس القدر من السوء يمكنها أن تدمر مشروعك تماماً ، فالإدمان بأى شكل من أشكاله هو العدو الأول لأى مشروع .

وأكثر أنواع الإدمان انتشاراً هو **إدمان العمل** . وأهم دفاع عنه هو عن طريق القول : " إن شركتى لن تستمر فى العمل ما لم أعطها كل وقتى ومجهودى . " وإدمان العمل قد يتسبب فيه

غالباً هروب من واقع معين . وإمضاء الساعات الطوال فى العمل يمكن استخدامه كوسيلة للهروب من حياة اجتماعية غير سارة أو أى مسئوليات أخرى لا تتعلق بالعمل ، حتى يصبح المكتب أو المحل أو الورشة هى " مناطق الراحة " والتي فيها يستطيع المرء التركيز على مجموعة محددة من المشاكل بدلاً من مواجهة الدائرة الأكبر من المشاكل والتى ترتبط بذلك الاختبار المعقد والذى يدعى " الحياة " .

وإدمان العمل غالباً ما ينتج عن **الخوف من التفويض** ــ أى خوف من تكليف أحد آخر بالقيام بالعمل ـ وهناك أربعة مكونات تحدد ذلك الخوف :

- " لا يوجد من يستطيع أداء العمل على نفس القدر الذى أؤديه " .
- " لو أننى كلفت شخصاً آخر بأداء العمل فربما سأضطر إلى مراجعة كل ما قام به أو القيام به بنفسى مرة أخرى " .
- " إذا قام أحدهم بأداء العمل بشكل أفضل منى ، وكنت فى تلك الحالة " مديراً " ولست " صاحب عمل " فقد أجد نفسى بلا عمل فى النهاية " .
- " إذن فسوف أقوم بالعمل كله بمفردى ، وأقوم بتسويف تلك الأشياء المهمة التى يجب القيام بها ، وأثبت لكل من يهتم أننى فى الواقع مدمن عمل ، وسوف أفسد حياتى بشكل يستحيل معه إصلاحها مرة أخرى " .

نعم إن توكيل المهام للآخرين عملية مخيفة . والناس قد يفشلون فيما تسنده إليهم من أعمال . وفى تكليف الآخرين بالعمل

يكون أهم شيء هو العثور على موظفين يكون معدل إخفاقهم قليلاً إلى الحد الذى يسمح لك بتحقيق ربح على الرغم من هذا الإخفاق ، وفى الواقع ، فإنه إن زاد تراكم أخطاء موظف ما عن الحد المحتمل وأصبح يفوق معدل الربح المأمول من وراء المهام التى يؤديها فإن هذا الموظف يصبح إعاقة للعمل وليس أصلاً من أصوله ويصبح الاستغناء عن ذلك الموظف واستبداله أمراً ضرورياً .

وأنا أعتقد أنه لا يوجد بين الناس من يرغب أن يكون مدمناً للعمل بإرادته ، ولكن ضغط العمل يبدأ فى التسلل إلى عقلية المالك ببطء وبدون وعى منه حتى يبدأ صاحب العمل فى الذهاب إلى العمل مبكراً ثم أكثر تبكيراً وتكون العودة من العمل متأخرة ثم أكثر تأخراً .

وهذا المستوى من " الإخلاص " للعمل ليس جيداً للعائلة ولا لعلاقاتك الشخصية أو لزواجك وإن لم تستطع " التخلص منه تماماً " فلن تصبح قادراً على إنعاش مخيلتك وعقلك .

وإدمان العمل قد يصبح أكثر سبباً للمشاكل فى أوقات التراجع الاقتصادى ، عندما يصبح من الصعب جداً أن تبقى عقلك بعيداً عن العمل ، ثم تصبح مؤمناً بأنه لا توجد وسيلة لتحسين وضعك المالى سوى أن تعمل لساعات إضافية فى المكتب أو المحل أو المصنع .

وإدمان التكنولوجيا أصبح مؤخراً يمثل مشكلة للشركات التى تستخدم أجهزة الكمبيوتر ، وتلك الاختراعات الإلكترونية الأخرى . وغالباً ما تصيب تلك المشكلة صاحب العمل ولكن فى حالتى أنا فقد أخبرتكم أنها أصابت أحد الموظفين لدىّ .

وإحدى المشاكل المرتبطة بشكل مباشر بإدمان التكنولوجيا هو أنه عندما تقوم شركة بوضع نظام تكنولوجى جديد موضع

الاستخدام فإن هناك منعطفاً تدريبياً ملازماً لذلك . وذلك أنك قد تخسر على مستوى إنتاجية الشركة وذلك لأن موظفيك فى عمليات تدريب . وقد تكون النتائج إيجابية فى النهاية . ولكن حاول أن تقيم مسبقاً إذا كانت التكنولوجيا المراد تركيبها سوف تعوض ذلك الوقت الضائع فى التدريب عليها ، وما إذا كانت سوف تغطى المبالغ التى دفعت فيها أم لا . ولقد قمنا ببعض التغيرات فى البرامج التى نستخدمها قبل عدة شهور وحتى الآن لم يظهر أى أثر إيجابى لتلك التغيرات على إنتاجية الوكالة . بل فى الواقع ، وحتى بعد انتهاء وقت التدريب على تلك البرامج فإن النظام الجديد أكثر استهلاكاً للوقت وأكثر استنفاداً للورق من النظام القديم .

وكأصحاب شركات ، فإننا نجد أنفسنا أحياناً ندفع لموظفينا من أجل التدريب على تعلم خبرات جديدة قد تتغير قبل حتى أن يستوعبوها بشكل جيد . وفى مشروعنا ، فإن ساعات كثيرة لا تنتهى تضيع على تعلم متطلبات التكنولوجيا المتغيرة دائماً .

وإدمان **الألعاب** يبدو مقصوراً على أصحاب العمل من الذكور . وهذا النوع قد نال منى أنا . وأنا حلم لكل رجل تسويق ومستخدم أول للأجهزة . وأريد أن أكون " الأول دائماً " فى الحصول على هذا وذاك .

لقد كنت أحد أوائل الناس الذين أعرفهم ممن اشتروا آلة حاسبة إلكترونية وكان ذلك فى بداية عام ١٩٧٠ . ولقد كلفتنى ٤٢٥ دولاراً . والآن أستطيع أن أشترى واحدة أصغر حجماً وبها الكثير من الوظائف الأفضل ولا تتطلب محولاً كهربياً كبيراً وأرقامها أكثر وضوحاً فى مقابل ٣ . ٩٩ دولار .

ولقد دفعت ٤٠٠٠ دولار مقابل أول تليفون نقال من طراز " موتورولا " . وبالطبع استطعت استخدامه فى أول يوم بدأت فيه خدمة التليفون الخلوى فى مدينة " توين سيتى " والآن فإن التليفونات الخلوية صغيرة الحجم التى تلتقط الصور وترسل رسائل نصية وتتلقى البريد الإلكترونى وتسمح بتصفح الإنترنت رخيصة للغاية إن لم تكن بالمجان ، على فرض أنك ستوقع عقداً مع شركة خدمة محترمة .

وعندما قمت بشراء أول جهاز لعرض الأسطوانات المضغوطة فقد كلفنى ذلك ٤٠٠ دولار ، ولم يكن هناك سوى بعض الأسطوانات القليلة المتاحة والمعروضة بمبلغ ٢٠ دولاراً للأسطوانة الواحدة . والآن يمكنك أن تشترى ماكينة تشغيل الأسطوانات المضغوطة والأسطوانات الرقمية وملفات الصوت وأى شىء آخر فى مقابل مبلغ أقل من ١٠٠ دولار ، وأحياناً أقل من ذلك بكثير . ومؤخراً دفعت مبلغ دولار واحد فى مقابل كل أسطوانة من مجموعة أسطوانات رقمية جديدة اشتريتها معاً (ولكن بعضها كان مجموعة من الأفلام والمسلسلات الكلاسيكية القديمة حتى إننى يمكننى القول إن ذلك لم يكن ما أردته فى البداية) .

والألعاب يمكن أن تكون سيارات أو قوارب أو حتى طائرات أو أجهزة كمبيوتر أو أى آلات حديثة أخرى . وإن كان شراء تلك الأشياء سوف يعترض طريق إدارة عمل أو مشروع فعال ومنتج مربح فلابد من أن تفكر طويلاً قبل شراء تلك الأشياء .

المثالية هى نوع من الإدمان الذى يصيب الكثير من ملاك المشروعات الصغيرة ، وفى فصل سابق كنت قد أشرت إلى أننى وإن كنت لا أومن بالكمال فإننى أومن بالسعى إليه . وأنا أعتقد أن كلاً منا يجب أن يحاول دائماً إدارة عمل أفضل ، والصعوبة تظهر

عندما ينسى صاحب العمل أن " الكمال لن يصبح واقعاً أبداً " .
وقد تتسبب التوقعات غير العقلانية فى طرد موظفين أكفاء من الشركة .

وكصاحب عمل أو كواحد من البشر عليك أن تقبل أن البشر يرتكبون أخطاء . وأنك لن تعثر أبداً على الموظف المثالى ، والإدارة الجيدة تتطلب تقليل حجم تكرار الأخطاء التى يرتكبها عمالك ومحاولة السيطرة على التأثير السلبى لتلك الأخطاء على الربح .
وفى شركتنا نحن نعمل من خلال فلسفة بسيطة وهى : " كلما زادت العيون التى تفحص العمل ، كان العمل أفضل وقلت الأخطاء التى يمكن السهو عنها " .

إن الرغبة فى أن تصبح مقبولاً ومعروفًا هى نوع من الإدمان له قوة خفية تستطيع أن تدمر أى مشروع صغير . وأحد أهم أعراضه هو عدم القدرة على قول " لا " وكنتيجة لذلك فإن صاحب العمل يقبل أى عرض للمساهمة فى المشروعات الخيرية والخدمات كرئيس لإحدى اللجان الشعبية عندما يقوم بإعداد خطاب لكل حشد جماهيرى وأن يقوم بأداء بعض الأعمال الخيرية كل يوم .

وغالباً تكون الدوافع عقلانية : " لابد للشخص المسئول من أن يعطى لمجتمعه بعض ما أخذ منه " أو " إنها علاقات عامة مهمة للشركة " وهى أشياء معقولة . وأنا أومن بالعلاقات العامة وأحد المتحمسين ليرد الجميل للمجتمع ولكن لا أومن بأنك يجب أن تنشغل بتلك الأعمال الخيرية إلى الحد الذى قد يسبب فشلا لمشروعك أو حتى تبدأ عائلتك فى نسيان وجودك ، فلا تدع رغبتك فى أن تصبح مقبولاً ومعروفاً تتحكم فيك وتصبح نوعاً من الإدمان .

وقائمة أنواع الإدمان التي قد تصيب شركة صغيرة هي قائمة طويلة . وأنا أعرف أشخاصاً لديهم إدمان للعلاقات العاطفية أو للعب القمار أو لعادات دينية غير سليمة .

وليس مهماً حقاً إذا كان الإدمان للكيماويات ، أو كان إدماناً اجتماعياً أو دينياً أو للماديات ولكن المهم هو أن أى اهتمام زائد وأى سلوك غير متزن من الممكن أن يدمرك كرجل أعمال أو يدمر مشروعك ، ومن المرجح أن يدمركما معا ، وإذا كنت تشعر أنت أو أى شخص تعرفه وتهتم بأمره يعانى من مشكلة محتملة فإن خطوتك الأولى هى أن تحصل على مساعدة نفسية محترفة بسرعة وبشجاعة وبدون تردد أو شعور بالحرج ، لا تدع كبرياءك يودى بك إلى طريق الهلاك . إنك تساوى الكثير . ولك قيمة عظيمة عند أصدقائك وعائلتك وموظفيك وعملائك أيضا .

تأمل ما يلى جيداً

هل أنا على علم بأى نوع من أنواع الإدمان التى يجب أن أسيطر عليها ، وإن كنت كذلك ، فما هى تلك الأنواع ؟ ____

ما هى الخطوات التى يجب أن أتخذها للتغلب على هذا الإدمان ؟ ________________

____

____

هل أنا على علم بوجود أى موظفين لدىّ يعانون من مشاكل

إدمان ؟ وإن كنت أعلم ، فمن هم أولئك الموظفون ؟

ما هى الخطط والبرامج التى يجب التفكير فيها من أجل مساعدة هؤلاء الموظفين ؟

فى أى مجال من المجالات أحس أننى شخص محب للمثالية ؟

هل أنا أفرض مطالب غير عقلانية على موظفىّ ، وإن كنت كذلك ، فما هى تلك المطالب ؟

٢٢

الخوف

إذا كان وجود المرء فى عمل خاص به يعنى الحصول على المال اليسير ، والحرية ، والاستقلال الكاملين وغياب الضغوط والمزيد من الإجازات المريحة وتعدد الاختيارات والليالى الهادئة والأيام الخالية من القلق أو باختصار حياة بلا مشاكل لقام به **كل** الناس .

ولكن ذلك لم يحدث فى الماضى ولن يحدث الآن ولن يحدث كذلك فى المستقبل .

وأى فرد كان له يوماً مشروع خاص به يعرف أن الأمور لا تستقر على حالها أبداً ، فهناك المواقف الصعبة وعدم اليقين والضغط المتواصل ، وهناك متطلبات تبدو فى وقتها غاية فى القسوة . وفى النهاية فإن حياة أى صاحب مشروع صغير يمكن

تلخيصها فى واحد من أقسى المشاعر - الخوف - وقائمة المخاوف قد تمتد إلى مالا نهاية .

هل سيعود الزبائن مرة أخرى للتعامل معنا ؟

هل سيقوم عملائى بتجديد تعاقدهم معى؟

هل سأتمكن من دفع مرتبات الموظفون هذا الشهر؟

كيف سأقوم بدفع الفواتير المستحقة على؟

ماذا يمكن أن يحدث إذا غادر الموظفين الأكفاء شركتى؟

هل أسرتى بخير وسط كل هذا الزحام من العمل؟

ما هى النتيجة المتوقعة لهذا وذاك من القرارات؟

ما الذى سأفعله إن فشل مشروعى؟

وفى النهاية: هل سيمكننى التقاعد فى راحة وأمن؟

وفى اقتصاد مزدهر ونشيط فإن تلك المخاوف يمكن تسخيرها كنوع من الدافع إلى درجات معينة من النجاح . والخوف من عدم وجود ما يكفى من المال لدفع مرتبات يقفز إلى الوجود من وقت لآخر ، ولكن فى بعض الأحيان عندما تكون حالة العمل جيدة فإن حجم الخوف يقل كثيراً .

ولكن فترات الكساد الاقتصادى - وخاصة الطويلة والمؤثرة - تمثل تناقضاً لذلك ، وقد يظل صاحب أى مشروعٍ مستيقظاً طوال الليل بسبب الخوف . وأنا أعرف ذلك شخصياً . وكم من ليال طوال قضيتها مسهداً بسبب الخوف فى الماضى البعيد .

وأنا لست خبيراً فى الآثار النفسية المترتبة على الخوف أو على السماح للخوف بالتحكم فيك . وهناك كتب أخرى تناقش هذا الموضوع بتعمق . ويمكنك العثور على تلك الكتب على صفحات الإنترنت أو من أقرب مكتبة .

ولكنى قد تعلمت أربعة أشياء عن الخوف قد ساعدتنى على فهمه جيداً والتعامل معه .

والشىء الأول هو أن **الخوف شعور مشترك عند كل الناس** . ولكل فرد منا مخاوفه الخاصة . والمدير الفنى السابق لفريق " أوكلاند رايدرز " ، " جون مادون " ذلك الرجل ذو الشخصية القوية والصارمة قيل لى إنه يرتعب من الطيران . وهو يسافر من مدينة إلى مدينة للإشراف على مهامه الرياضية عن طريق استقلال أتوبيس فاخر أعد خصيصاً له . وعلى الجانب الآخر فلقد استمتعت كثيراً بقيادة طائرتى ، ولكنى أخاف من تسلق السلالم العالية ، وبعض أصحاب المشروعات الذين أعرفهم يخافون من التحدث أمام الجمهور . وهناك آخرون يخافون من الماء . وما يبدو لشخص ما نوع من الخوف المبرر يبدو لشخص آخر خوف غير مبرر على الإطلاق .

والخوف الذى يتشارك فيه الجميع بنفس النسبة هو الخوف من الفشل . وليس منا من لا يخاف أن يصبح فاشلاً . ونحن نريد أن نكون الأفضل والألمع فى أى مشروع نقوم به . وتفهمك أن هذا مشترك بين الجميع هو أولى الخطوات الضرورية نحو التعامل معه .

وثانى شىء توصلت إلى فهمه عن الخوف هو أن الخوف مجرد " **عاطفة** " وليس قانوناً لا مناص منه من قوانين العلم أو الطبيعة . وهو ليس قراراً محتوماً ، ولهذا السبب يتغير خوفنا مع الوقت . ونحن لسنا دائماً نخاف من نفس الأشياء وذلك لأن مخاوفنا تتغير مع الوقت والظروف .

والنقطة الثالثة التى تخص الخوف ، هى أن الخوف يمكن السيطرة عليه ؟ ومفتاح السيطرة عليه هو أن تعرف لماذا يتواجد هذا النوع من الخوف أو ذاك ؟

وعلى سبيل المثال لو أن " جون مادين " فهم الطيران ، أى كيف تعمل الطائرة ولماذا تقول الإحصاءات إن الطيران هو أحسن وسيلة تنقل فربما استطاع أن يتغلب على خوفه من الطيران . والمعرفة قوة . (ولكن علىٍ الجانب الآخر أنا مازلت أعتقد أن السلالم لن تكون آمنة أبداً !)

وإذا استطعنا من خلال عملية اكتساب المعلومات عن الخوف أن نغير الظروف التى تحيط بذلك الخوف ، فحينها يمكننا السيطرة عليه أو التخلص منه ، ولكن إن لم نستطع تغيير تلك الظروف المحيطة بالخوف فإن الخوف سيستمر فى كونه " حقيقة " " واقعة أمامنا .

وهناك مثال على ذلك : إن لدى خوفاً من أننى لن أستطيع أن أتحمل مرتبات الموظفين الشهر القادم ، وخوفى مبنى فى الأساس على معلومات أننى لست أمتلك ما يكفى من المال فى حساب مرتبات الموظفين . وطبقاً لتلك المعرفة فقد لاحظت أنه يجب علىّ أن أغير الظروف المحيطة أولاً على المدى القصير ثم أن أصل فى النهاية إلى تغييرها على المدى البعيد . والتغييرات قصيرة المدى قد تشمل أن أقترض من البنك ، أو تحصيل بعض الفواتير المستحقة أو بيع بعض الأصول أو صرف شهادة ادخار أو وديعة . وأما تغييرات المدى البعيد فيمكن أن تشمل تخفيض حجم المصروفات أو رفع الأسعار أو زيادة هامش الربح أو تسريع عملية تحصيل الفواتير أو تقليل حجم الموظفين أو تخفيض حجم المرتبات .

وإن لم أستطع أن أغير أياً من الظروف التى قادت إلى وجود المشكلة الأصلية فإن خوفى من عدم قدرتى على دفع مرتبات الموظفين الشهر القادم سيصبح حقيقة مستمرة أمام عينى .

وأخيراً فإن الخوف له صديق رفيق مقرب وملازم له وهو يسمى " التوتر " ، ولسوء الحظ فإن التوتر الخارج عن السيطرة يمكنه أن يؤدى إلى كل أنواع المشاكل الصحية بما فيها الصداع وارتفاع ضغط الدم والأزمات القلبية والسكتات الدماغية .

ولكى تتعامل بنجاح مع التوتر فأنا أعتقد أنه يجب أن يكون لديك اهتمامات بعيدة كل البعد عن العمل . وقد تشمل تلك الاهتمامات بعض الهوايات أو الموسيقى أو ممارسة التدريبات الرياضية أى شيء يمكنه أن يصرف عقلك عن التفكير فى المشاكل التى بين يديك .

وكم كنت أتمنى أن أخبرك أننى لا أعانى من أى خوف ولكن هذا ليس حقيقياً . ولكن ما يمكننى أن أخبرك به هو أننى لا أسمح لخوفى بأن يسيطر على حياتى . وذلك لأن معظم مخاوفى قد صارت حقيقة - ولكن هذه الحقيقة لم تدمر حياتى نهائياً . والسبب أننى لم أعان من الخوف من خوض التجربة من جديد ! لقد كنت مستعداً للوقوف وأن أنفض غبار الماضى عن ملابسى وأن أبدأ التجربة مرة أخرى بكل حماس . ويبدو أننى أحب المشروعات الصغيرة حباً شديداً .

وإذا واجهت يوماً أشد مخاوفك - إذا خسرت أكبر عملائك أو لم تستطع أن تدفع مرتبات موظفيك ، أو أن أكبر موظفيك قد غادروا الشركة ليؤسسوا شركة منافسة آخذين معهم أفضل عملائك - فإن هذه المواقف ليست لديها القدرة على تدميرك إلا إذا سمحت

لها بذلك . تغلب على مخاوفك عن طريق مواجهتها ثم ابدأ من جديد .

تأمل ما يلى جيداً

ما هى أعظم مخاوفى فى تلك اللحظة ؟ ______________

____

____

ما هى خطتى للتعامل مع تلك المخاوف ؟ ______________

____

____

هل أنا مستعد لمناقشة مخاوفى مع شخص آخر ؟ ______________

____

____

مع من أنا مستعد لمناقشة مخاوفى ؟ ______________

____

____

٢٣

سيأتى الغد دائماً !

أكـره أن أكـون مـن يخـبرك بهـذا ولكـن علـى أحـد مـا أن يخبرك .

هنـاك احتمـال قـائم أن مشـروعك الجديـد أو الحـالى سـوف يفشل . بل فى الواقع فإن الأبحاث المتعـددة تشـير إلى أن ٣٠ إلى ٤٠ فى المائة من المشاريع بشكل عام تتعرض للفشـل خـلال العـام الأول ويرتفع الرقم إلى ٦٠ وحتى ٨٠ فى المائة فى نهاية السنوات الخمس الأولى ثم يصل إلى ما بين ٨٥ وحتى ٩٠ ٪ بحلول نهايـة العام العاشر .

لقد كنت مندهشاً عندما علمت ذلـك وعلـى الـرغم مـن إيمـانى العميق بعكس تلك الإحصاءات ، فإن المطـاعم تبـدو بحـال أفضـل

من بقية المشاريع ، فالإحصاءات تشير إلى أن نسبة ٢٦ إلى ٢٧ فى المائة من المطاعم الجديدة تتعرض للفشل فى العام الأول وترتفع النسبة إلى ٥٠ أو ٦٠ فى المائة بحلول العام الثالث وتصل النسبة إلى ٧٠ فى المائة فى نهاية العام العاشر . تبدو النسب أفضل قليلاً ولكنها لا تزال مخيفة إلى حد بعيد .

وأعتقد أننى بحاجة إلى أن أوضح لك تلك الأرقام بشكل أفضل . إن تحديد نسب فشل أى مشروع صغير تتوقف على المقصود من كلمة " الفشل " . والفشل يستخدم لوصف أى حالة من حالات الإغلاق أو الإفلاس لسبب واحد وهو أن صاحب المشروع لم يكن يحقق من الربح ما كان يريد . والإغلاق لا يعنى دائماً أن المشروع الصغير قد فشل ولكن فى معظم الإحصائيات التى ذكرتها فإن كل حالات إغلاق المشروعات الصغيرة قد وضعت من ضمن نسبة " الفشل " . ومعظم الإحصائيات التى وجدتها لا تعرض أى مؤشرات إلى نوعية الفشل الذى حدث للمشروع ، ولكن فى الحقيقة هذا لا يهم لأنه حتى فى حالة حدوث هامش للخطأ فى تلك الإحصائيات بنسبة ٢٥٪ فإن تلك الأرقام التى أوردوها لا تزال مخيفة .

إذن ، لماذا يخاطر الناس بكل شيء حتى يتملكوا مشروعات خاصة بهم ؟

ولقد ذكرت بعض تلك الأسباب فى مواضع متفرقة من هذا الكتاب . وربما يكون سبب رغبتك فى أن تمتلك مشروعاً خاصاً هو أنك تعرضت للفصل من العمل وتريد أن تبدأ شيئاً جديداً ربما تريد أن تكون رئيس نفسك . وربما تكون قد " مللت من كل شيء " وتبحث عن تحدٍ جديد . وقد تظن أنه حين تنجح فى

مشروعك فسوف تجنى المزيد من المال أكثر مما كنت تجنى وأنت تعمل عند الآخرين .

ولقد وضعت فى اعتبارى نسب فشل المشاريع وكذلك كل التحديات الأخرى التى تتمثل فى امتلاك مشروع خاص عندما فكرت فى إنشاء وكالة الدعاية التى أمتلكها .

ومنذ اليوم الأول بدأت المعارك . ولقد حاربت ضد التراجع الاقتصادى والتضخم وتقليل حجم العمل والعمالة وعدم وفاء الموظفين ، ومجموعة أخرى من مختلف التحديات ، ولقد تحديت الإحصائيات واستمر عملى أكثر من خمسة أعوام . بل إننى احتفلت بمرور عشرين عاماً على بداية مشروعى . ثم أصبحت وكالة الإعلان مجرد جزء من الإحصائيات بعد عدة أعوام من ذلك .

ولقد تركني هذا وأمامى خيار واحد . لقد قررت أن أنشئ مشروعاً جديدا .

ولقد علمت أنه لابد أن يكون عملاً مختلفاً وأن يناسب تصميمه الحاجات الجديدة والمستحدثة . وعلمت أننى لابد أن أديره بطرق جديدة . ولقد علمت أننى سأحتاج على السيطرة على المصروفات بشكل أدق مما اعتدت أن أفعل من قبل . ولكنى علمت أن خيارى الوحيد هو أن أجمع تلك الأجزاء التي تبعثرت عندما انهار مشروعى السابق ثم أبدأ بها مشروعاً جديدا .

وأنا أعتقد أنه ما إن يتذوق فرد ما طعم الحرية والاستقلالية وتحقيق الطموح الذى يمنحهم امتلاك أى مشروع صغير فإن ذلك الفرد لا يمكن أن يشعر بالرضا عن نفسه وهو يعمل من أجل الآخرين مرة أخرى .

وآمل أن يساعدك هذا الكتاب على النجاح . وأن تلهمك قصة بدايتى من الصفر أن تتبع أحلامك مهما اعترضت طريقك العقبات .

وخلال الصفحات الماضية من الكتاب فقد ركزت أساساً على الجوانب العملية من قصتى ، وتلك المعلومات هى ما ستساعد على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التى تواجه مشروعك . ولكن هناك بعض الأشياء الناقصة فى قصتى الشخصية أشياء ربما تلهمك أن تحتفظ بالأمل وأن تظهر ما تتمتع به شخصيتك من ملامح ومهارات قيادية .

نعم لقد أخبرتك عن حادث السيارة الذى تعرضت له زوجتى وابنتى ، وعظامهما التى تكسرت وذلك البرق الذى أصاب سيارتى وهجوم النمل العملاق على منزلى ، وأبى الذى خسر صراعه مع مرض السرطان . وكلها أزمات طاحنة بعضها أسوأ من الآخر .

ولكنى لم أخبرك أننى كنت أستيقظ كل صباح فى تلك الأيام الحالكة على ابتسامة ابنتى وزوجتى كأجمل تحية للصباح . ولم أخبرك عن جمال الخريف حيث تسقط أوراق الشجر ، ولا شروق الشمس المبهج الذى كنت أظنه قد خلق من أجلى وحدى .

ولم أخبرك عن الدعم النفسى والمعنوى الذى لم ينقطع والذى تلقيته من عائلتى ، ولا عن شعورى عندما كنت أوقن أن أصدقائى دائماً من حولى من أجل مد يد العون فى كل حال . ولقد ظننت بالفعل أنه عندما تذهب الأموال سيرحل معها الأصدقاء أيضاً . وسرعان ما اكتشفت أنهم لا يهتمون بتلك الكماليات التى كنت أمتعهم بها ، ولا تلك الحفلات التى كانوا ضيوفى فيها ، ولا

ذلك المستوى المعيشى الضخم الذى شاركونى فيه . ولكنهم كانوا يهتمون بى أنا . ويا له من شعور عندما تكتشف ذلك !

وكانت مقدمة الكتاب كافية لكى تقنعك أننى كنت مدفوعاً نحو الماديات . وأنا بالتأكيد لم أخبرك أنه من الخطأ أن تقود سيارة جيدة ، أو أن تمتلك طائرة أو قارباً أو أن تشترى أثاثاً فاخراً لمنزلك ، أو أن يكون معك كمبيوتر كفى صغير . وإنما أنا أخبرك أننى امتلكت كل تلك الأشياء وأنها لم تكن بدائل جيدة لعائلتى وأصدقائى أو لراحة بالى . أنا فقط أخبرك أن أولوياتى قد تغيرت .

هل سأظل أريد أن أمتلك وأدير مشروعاً ناجحاً ونامياً ؟ نعم .

هل مازال عندى أحلام لأحققها ؟ نعم !

هل سأظل أنظر بعين الحسد إلى شركات مثل (3M) أو (ميكروسوفت) التى كانت فى الماضى شركات ومشروعات صغيرة ثم أصبحت شركات رابحة عملاقة ؟ بالطبع سأفعل !

هل أنا مستعد أن أسعى إلى النجاح على حساب زواجى وعائلتى ؟ مستحيل !

هل جمع المال هو أهم سبب لوجودى فى الحياة ؟ بالطبع لا !

ولقد توصلت أخيراً إلى أن المرء إذا امتلك المال فإن عليه أن يستخدمه لإثراء حياة الآخرين على أقصى مدى ممكن . وعندما أسعى على ازدهار مشروعى ونموه فقد أصبح واضحاً لى أن لدى نصيباً من المسئولية نحو الفقراء والجوعى والمشردين والمرضى والعجائز ، وفى الوقت الذى كنت دائماً أشعر بالتعاطف مع البسطاء ، وإننى لم أقم دائماً بواجبى الكامل نحوهم . وأنا الوحيد الذى يمكنه تغيير ذلك .

هل سأجعل الخوف يحركنى ؟ مستحيل ! ولسوف تدهش عندما تعلم كم أنام مستريحاً بالليل !

هل سأجعل الغضب الذى أشعر به نحو هؤلاء الذين خذلونى وخانوا ثقتى يتراكم ويدمر راحة بالى؟ كلا . فالناس سيظلون كما هم دائماً . وأنا أعلم أنهم سيخيبون أملى من وقت لآخر . وعندما واجهت ذلك الموقف الذى خالف فيه اثنان من موظفىّ العقود التى وقعا عليها معى وتركا الشركة آخذين معهما الكثير من العملاء ، فقد لاحظت أننى يجب علىّ أن أمارس تلك المبادئ التى أدعو لها ، فإما أن أدع نفسى فريسة للغضب ثم أسمح لغضبى أن يدمر راحة بالى ، وإما أن أغفر لهما إساءتهما نحوى . ولقد اخترت الحل الثانى وكتبت لهما خطابا أخبرهما فيه أنه ليس عليهما أن يقلقا من قيامى برفع دعوى قضائية أطالبهما فيها بدفع مبالغ تعويضية عن حجم العمل الذى قاما به مع عملائى السابقين ، ولم أتسلم منهما رداً على خطابى ولكنى أعلم أننى قد اتخذت القرار السليم . ولقد ذهب غضبى بالكامل عندما قلت ذلك .

وفى النهاية ، احتجت أن أسأل نفسى هذا السؤال : " هل سأقوم بأداء أفضل ما عندى إذا سمحت الظروف بذلك ؟ كلا أنا لن أدع الظروف تتحكم فى حياتى وسوف أقوم بأفضل مما تسمح به الظروف . وسوف أعيش حياة إيجابية ومتفائلة على الرغم من أى ظروف وذلك لأننى أومن أن أمامى مستقبلاً إيجابياً ومتفائلاً .

ولقد لاحظ عدد من أصدقائى ومن تربطنى بهم علاقات عمل أن ذلك الشخص الكئيب والعابس الذى خسر أمواله وباع سيارته الفاخرة . وودع طائرته وبقية الكماليات . وأغلق مكتبه وانتقل إلى شمس ولاية " أريزونا " لكى يبدأ من جديد ، قد بدأ فى

الاستمتاع بالحياة أكثر . نعم أنا أعترف بذلك . أنا أشعر بالمرح ، إن وجهى تعلوه ابتسامة لم أعهدها فى حياتى من قبل . ولم تعد زوجتى تسأل : " هل وصلنا إلى الثراء " وإنما تسأل : " هل نحن نمرح بما فيه الكفاية ؟ " فأجيب : " نعم " وتوافقنى هى على ذلك .

ولدىّ ثقة فى مستقبلنا معاً .

ولكن ماذا عن مستقبلك أنت ؟ ما الذى تتوقع أن يحدث فيه؟

وإذ تصل إلى نهاية الكتاب ، فإننى أريد منك أن تعلم أن هناك بعض الأشياء المؤكدة فى هذه الحياة ـ بالإضافة إلى " الموت والضرائب " .

يمكنك أن تتأكد أن إنشاء مشروع صغير سيظل يوماً مغامرة عظيمة ـ لأنك ستكون فى مواجهة غير المتوقع دائماً . وهذا ما يحدث ، وهو جزء من أشياء كثيرة تجعلنى أحب أن أكون صاحب مشروع .

ويمكنك أن تتأكد أن الاقتصاد سيكون له دوماً تقلباته بين الارتفاع والانخفاض وأن البيئة الاقتصادية المتغيرة ستؤثر دوماً على أى مشروع إلى حد ما ، وكرجل أعمال فسيكون عليك دائماً أن تتماشى مع التغيير وربما أن تعيد التفكير فى أحلامك وتوجيهها من جديد .

ويمكنك أن تتأكد أن التكنولوجيا سوف تتغير أيضاً وكما أثرت الثورة الكمبيوترية على مجال الدعاية الذى كنت أعمل به حيث قام كثير من العملاء بتصميم إعلاناتهم بأنفسهم ، فسوف يكون هناك تغييرات تكنولوجية غير متوقعة فى المستقبل . كن متيقظاً للتغيرات التى يمكن أن تؤثر على مجال عملك وفكر فى رد فعلك نحوها بحرص ، وابحث عن المساعدة والنصح من الآخرين .

ويمكنك أن تتأكد من أنك إن كنت رجل أعمال حقيقياً فلن تشعر أبداً بالرضا وأنت تعمل مرءوسا عند الآخرين . وسوف تجد دوماً طريقة لكى تبقى فى مجال المشروعات الخاصة ، وسوف تخلق فرصك الذهبية بنفسك وسوف تبقى دائماً إيجابياً ومتفائلاً ومتحمساً . وسوف تنتظر كل يوم جديد بشوق وحماس .

وسوف تستخدم كل ما تملكه من المنطق البسيط للوصول إلى النجاح فى مشروعاتك وأن تؤثر إيجابياً على حياة موظفيك ومورديك وعملائك .